



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مركز

البحوث والمعلومات



مركز البحوث والمعلومات

# مجلة البحوث الإدارية

مجلة دورية ★ ريم سنوية ★ علمية ★ محكمة

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. / هدى صقر

رئيس الأكاديمية

رئيس التحرير

أ.د. / عبدالمطلب عبد الحميد

عميد مركز البحوث والمعلومات

السنة الثالثة والعشرون - العدد الثاني - أبريل ٢٠٠٥





# أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

## البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحَكَّمة  
للسنة الثالثة والعشرون  
العدد الثاني - إبريل ٢٠٠٥

رئيس مجلس الإدارة

أ. د / هدى صقر

رئيس الأكاديمية

رئيس التحرير

أ. د / عبد المطلب عبد الحميد

عميد مركز البحوث والمعلومات

الأفراد	المؤسسات	الاشتراكات السنوية:
٦٠ جنهما مصرياً	١٥٠ جنهما مصرياً	جمهورية مصر العربية:
٤٠ دولاراً	١٠٠ دولار	الدول العربية والأجنبية:
		الإعلانات:
		عنوان المراسلات:

يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن.

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل - محفل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

Website : [www.sams-ric.edu.eg](http://www.sams-ric.edu.eg)

e-mail : [ric@sams-ric.edu.eg](mailto:ric@sams-ric.edu.eg)

[info@sams-ric.edu.eg](mailto:info@sams-ric.edu.eg)



## تشكيل مجلس البحوث

### والمعلومات

#### پرئاسة

أ.د. / عبد المطلب عبد الحميد  
عميد مركز البحوث والمعلومات

#### وعضوية كل من

\* أ.د. / محمد حسن العزاوي

أستاذ متفرغ ومشرف على قسم الإدارة  
العامة والمحلية

\* أ.د. / محمد زكي عيد

أستاذ وعميد المعهد القومي للإدارة العليا

\* أ.د. / أحمد فهمي أبو القمصان

أستاذ مساعد وعميد مركز التدريب

\* أ.د. / صفوت علي محمد حميدة

أستاذ ومشرف على فرع الأكاديمية  
ببور سعيد

\* فريد شوشة

أستاذ وقائم بعمل رئيس قسم إدارة الأعمال

\* د. / مجدي محمد حسن أبو العلا

أستاذ مساعد ومدير تنفيذي لوحدة تكنولوجيا  
المعلومات

## مستشارو التحرير

١- أ.د. / علي لطفي

٢- أ.د. / سيد عبد الوهاب

٣- أ.د. / علي عبد المجيد عبده

٤- أ.د. / عبد المنعم راضي

٥- أ.د. / مصطفى محمد علي

٦- أ.د. / سميحة القليوبي

٧- أ.د. / عمرو غنایم

٨- أ.د. / محمد حسن العزاوي

٩- أ.د. / هدى صقر

١٠- أ.د. / حسن حسني

١١- أ.د. / سيد محمود الهواري

١٢- أ.د. / علي عبد الوهاب

١٣- أ.د. / فريد راغب النجار

١٤- أ.د. / حامد طلبة

١٥- أ.د. / مصطفى بهجت عبد المتعال

١٦- أ.د. / محمود سمير طوبار

١٧- أ.د. / مصطفى السعيد

١٨- أ.د. / شوقي حسين

١٩- أ.د. / أحمد فرغلي

٢٠- أ.د. / إجلال عبد المنعم حافظ

٢١- أ.د. / نجاد خميس

٢٢- أ.د. / مصطفى علوي

٢٣- أ.د. / محمد كمال أبو هند

٢٤- أ.د. / عالية المهدي

٢٥- أ.د. / محمد الحناوي

٢٦- أ.د. / سعيد عبد الفتاح

٢٧- أ.د. / محمد محمد إبراهيم

٢٨- أ.د. / يسري خضر إسماعيل

٢٩- أ.د. / محمود الناضي

٣٠- أ.د. / محمد كامل عمران



## في هذا العدد

م	الموضوع	الصفحة
<b>أولا</b>	<b>افتتاحية العدد :</b>	
*	دور التنمية البشرية في دعم ورفع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة	٧
*	العلاقة بين التنمية المحلية والتمويل المحلي	٩
	أ.د/ هدى صقر رئيس أكاديمية السادات	
	أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد عيد مركز البحوث والمعلومات	
<b>ثانيا</b>	<b>بحوث مُحَكَّمة :</b>	
*	ترشيد التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة مدخل للقيمة المضافة بمنظمات الأعمال	١١
*	دراسة اقتصادية على محصول القمح باستخدام تكنولوجيا حفظ الأغذية بالإشعاع	٢٨
*	مربيات القطاع الخاص في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز	٣٦
*	منهجية "إدارة الجودة الاستراتيجية" التحول العالمي الحديث في بناء الجودة للتنافسية	٤٨
*	مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية	٥٨
*	زيادة الكفاءة التنافسية للزرة الشلمية والرفعة كمحصول رئيسي يستخدم تقنية حفظ الأغذية بالإشعاع	٨٠
*	Students Perspective on Incorporating Professional Certification in MIS Undergraduate Database Courses	٩٦
*	Air Pollution Challenges & Public Policy Responses in Egypt	١٠٥
*	Triple Bottom Line Reporting	١١٣
	PhD. Mohamed Magdy Kabeil	
	Dr. Sherifa Fouad Sherif	
	Dr. Mahmoud T. A. El Ghazaly	
<b>ثالثا</b>	<b>ملخصات الرسائل :</b>	
*	دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة مع التطبيق على بعض البنوك العاملة في مصر	١١٩
	إعداد : د. إبراهيم عبد الجواد جعفر	

١٣٩	إعداد : فائق الشوريجي	تقويم دور العلاقات العامة في تكوين صورة محابية للمنظمة لدى عملائها في قطاع التشييد بالتطبيق على شركات المقاولات الرئيسية	*
١٤٨	إعداد : أ. فكري أحمد العيل	تنمية الصادرات المصرية في ضوء متطلبات الجودة	*
١٥٩	By : Dina Abd El Azeem Ghazy	A Decision Support Model Based On Mobile Agent Concept With Application on Heterogeneous Environments	*
المقالات :			رابعاً
١٦٤	إعداد : أ.د. صلاح صادق	النظام المحلي " الديمقراطية المحلية ودعمها من خلال تفعيل مشاركة المواطنين بالمحليات "	*
١٧٢	إعداد : أ.د. حسن حسني	مشاكل ومداخل تفعيل منظومة التسجيل والاستثمار العقاري في مصر	*
المؤتمرات والندوات :			خامساً
١٧٦		مؤتمر مشكلات تطبيق ضريبة المبيعات وإمكانية التحول إلى ضريبة القيمة المضافة ٢٠٠٤/١٠/٢٠٠٤م	*
١٨٠		مؤتمر " آفاق التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة " ٢٧-٢٨ / ١٢ / ٢٠٠٤م	*
١٨٤		إحلاله على الجديد بالأكاديمية	سادساً
شخصية العدد :			سابعاً
١٨٨		الأستاذ الدكتور / حسن حسني نائب رئيس أكاديمية السادات الأسبق	*



## دور التنمية البشرية

## في دعم ورفع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أ.د/هدى صقّر

رئيس أكاديمية السادات

مكان وحجم ونوع الاستثمار حسب كون مناخ الاستثمار ملائماً أو غير ملائم.

من ناحية أخرى، تنقسم محدثات الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر إلى ثلاثة أنواع، وهي :  
( أ ) المحدثات الاقتصادية :

تتضمن مجموعة من العناصر، منها : درجة الانفتاح على العالم الخارجي، النظام الضريبي السائد، وقوة الاقتصاد القومي واحتمالات تقدمه، مدى توافر الأيدي العاملة المدربة، مدى توافر المواد الخام، والمستوى التكنولوجي السائد، توافر البنية الأساسية، حجم السوق وفرص نموه.

( ب ) المحدثات السياسية والقانونية :

تتمثل هذه المحدثات في درجة الاستقرار الأمني والسياسي، وكذلك درجة تدخل الحكومة في النشاط الاقتصادي.

( ج ) المحدثات الاجتماعية والثقافية:

يُدرج تحتها المحدثات العصبية أو التفرقة العنصرية، وكذلك معدل الجريمة والبطالة السائدتين في المجتمع، ومعدل الأمية، وأيضاً مدى توافر نظام جيد للتعليم.

توجد معوقات عديدة للاستثمار الأجنبي المباشر في مصر، حيث قسمها الاقتصاديون إلى مجموعتين؛ الأولى تعود إلى بعض مؤشرات الاقتصاد الكلي، والثانية ترجع إلى المشاكل المرتبطة بمناخ الاستثمار.

وفيما يلي عرض موجز ومختصر لبعض هذه المعوقات :

المجموعة الأولى :

ترجع بعض مؤشرات الأداء الاقتصادي الكلي إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات التضخم، وتزايد عجز الموازنة العامة للدولة.

يعني الاستثمار الأجنبي المباشر انتقال رؤوس الأموال الأجنبية للاستثمار في الخارج بشكل مباشر للعمل في صورة وحدات صناعية أو تمويلية أو إرشادية أو زراعية أو خدمية، ويمثل حافز الربح المحرك الرئيس لهذه الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

كما يعرف أيضاً بالاستثمار الذي يفضي إلى علاقة طويلة الأمد ويعكس منفعة وسيطرة دائمتين للمستثمر الأجنبي أو الشركة الأم في فرع أجنبي قائم في دول مضيفة غير تلك التي ينتمي إلى جنسيتها.

هناك مزايا عديدة للاستثمار الأجنبي المباشر في مصر، ومنها : الحصول على الفن الإنتاجي المتقدم والتكنولوجيا الحديثة والتي يصعب الحصول عليها بالاقتراض الخارجي، كما أنه يمثل إضافة للتكوين الرأسمالي، ومن ثم يعمل على تغطية فجوة الموارد المحلية.

كما أنه يقدم عادة وفورات خارجية في شكل نقل للمعرفة الفنية وتنمية المهارات المحلية التنظيمية والإدارية والفنية والتسويقية، ومن ناحية أخرى يؤدي الاستثمار الأجنبي المباشر إلى زيادة عاجلة في حصيلته لدول المضيفة من النقد الأجنبي، مما يؤثر إيجابياً على ميزان المدفوعات، ويحقق كذلك زيادة في المستوى المهاري للعمالة. ولا يترتب عليه تراكم للمديونية الخارجية بأعبائها الكبيرة.

يشتمل مناخ الاستثمار في مصر على مجمل الأوضاع والظروف المكونة للبيئة الذي تتم فيه العملية الاستثمارية، وتأثير تلك الأوضاع والظروف سلباً وإيجاباً على فرص نجاح المشروعات الاستثمارية إلى حركة واتجاهات الاستثمارات.

وبمعنى آخر يمثل مناخ الاستثمار العوامل التي تحدد

## المجموعة الثانية :

تعنى بالمشاكل المرتبطة بمناخ الاستثمار، مثل: نقشي البيروقراطية في الأجهزة والمصالح الحكومية، وطول إجراءات التقاضي وارتفاع تكلفتها، وتعدد القوانين والقرارات الاقتصادية وتضاربها، وأيضاً توفر المعلومات الكافية للمستثمر عن السوق المحلية وعدم دقتها.

وكذلك عدم كفاءة وارتفاع تكلفة بعض خدمات البنية الأساسية، وعدم ثلثية نظام التعليم لاسيما التعليم الحرقي لمتطلبات سوق العمل، وارتفاع الرسوم الجمركية على المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وضعف كفاءة أنشطة البحث العلمي والتكنولوجي.

كما أنها تتضمن مجموعة أخرى من المشاكل، ومنها انخفاض جودة مستلزمات الإنتاج المحلية وارتفاع أسعارها، وعدم توافر مراكز وقنوات التسويق وعدم فاعليتها، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الائتمان وصعوبة الحصول على قروض بشروط ميسرة، وارتفاع تكلفة تأسيس المشروعات الاستثمارية، وأخيراً عدم كفاية الترويج للاستثمار الأجنبي في مصر.

من هذا المنطلق ؛ أقتراح مجموعة من الأساليب التي تساعد على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر لمصر، ومنها : الحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي وتحقيق التناسق بين أدوات السياسة الاقتصادية المختلفة، والاستقرار التشريعي مع مراعاة الشفافية والوضوح في القوانين وعدم التضارب فيما بينها، وتبسيط إجراءات التقاضي وتقوية جهاز تنفيذ الأحكام.

وكذلك توفير المعلومات والبيانات الحديثة والدقيقة والتفصيلية عن الاقتصاد المصري وإتاحتها للجميع، وتطوير وتحديث كل من نظامي التعليم والتدريب والجهاز المصرفي، وأخيراً ربط الجنيه المصري بسملة من العملات الصعبة بدلاً من الدولار، ويتم تحديد الوزن النسبي لكل عملة وفقاً لحجم التبادل التجاري المصري مع الدول المعنية.

## العلاقة بين التنمية المحلية والتمويل المحلي

أ.د. عبد المطلب عبد الحميد

مستشار الاقتصاد وصiced مركز البحوث والمعلومات

الإدارة المحلية بشقيه الشعبي والتنفيذي، وهذا النظام المشار إليه ينطوي إن على جهود شعبية تكثف عن تمويل للتنمية المحلية يقوم على تعبئة الجهود والموارد المحلية بأقصى جهد ممكن ليكون تنقفا يتلاقى جنباً إلى جنب مع الجهود التنفيذية الحكومية التي تسفر عن تنققات من الموارد المالية المحلية المخصصة في الموازنة المحلية، وتمثل هيكل التمويل المحلي الرسمي الذي لا يحظم عائد التنمية للمحلية إلا إذا كان هناك تمويل متزايد من الجهود الشعبية الذاتية الدابعة من المشاركة الشعبية في التنمية المحلية.

مرت عملية التنمية المحلية في مصر بعدة مراحل اختلفت كل مرحلة باختلاف الظروف والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية بل والسياسية التي مرت بها مصر، حيث تمثل للمرحلة الأخيرة منها بداية التسعينات وحتى الآن، وجدت من خلالها القيادة السياسية أنه من الأفضل أن يقتصر دور الوحدات المحلية على أداء الخدمات العامة خاصة في مجال البنية الأساسية في إطار الموازنة المحلية المكونة من الموارد المخصصة للمحليات والإعانات الحكومية التي تعد عجز هذه الموازلات.

من هذا المنطلق يتضح لنا أن مفهوم للتنمية المحلية قد شابه بعض السبليلت، لعل من أهمها: عدم الاستمرارية نظراً لارتباط مشروعات التنمية المحلية بشخص القائد السياسي وتوجهاته الفكرية، وأيضاً عدم التكامل بين كل من: الريف والحضر، ولبعد للتنمية المحلية، وأنشطة المؤسسات القائمة على التنمية المحلية، وأخيراً عدم التوازن من حيث توزيع برلمج ومشروعات التنمية المحلية في مصر على الوحدات المحلية.

من ناحية أخرى، يقصد بالتمويل المحلي كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة

تتفرع التنمية المحلية بالعملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية لارتفاع بمستويات للتجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وحضارياً، من منظور تحسين نوعية الحياة لسكان تلك للتجمعات المحلية في أي مستوى من مستويات الإدارة المحلية في منظومة شاملة ومتكاملة.

لعل من الواضح أن هذا المفهوم للتنمية المحلية يركز على عنصرين أساسيين، أولهما يتعلق بالمشاركة الشعبية في جهود التنمية المحلية، ومن ثم مشاركة الأهالي أنفسهم في جميع الجهود التي تبذل لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعيشونها معتمدين بقدر الإمكان على مبادراتهم الذاتية، أما العنصر الثاني، فيتمثل في توفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية بأسلوب يشجع هذه المبادرة والاعتماد على النفس والمشاركة.

تتسم عملية التنمية المحلية بالتكامل بين الريف والحضر، وبين البناء الاجتماعي ووظائف هذا البناء وبين الجوانب المادية والجوانب المعنوية، وبالإضافة إلى ذلك فإن للتنمية المحلية تنسم بالشمول حيث تشمل جميع للولحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها.

والشمول يعني أيضاً أن للتنمية المحلية تشمل كل قطاعات المجتمع المحلي تحقيقاً للعدالة وتكافؤ الفرص وإرضاء لجميع للمواطنين قيس من المعقول أن تمتد فنة من المجتمع بعائد برامج للتنمية المحلية، بينما تحرم منه فئة أخرى، ولعل كل ذلك يرسم في الأذهان أن للتنمية المحلية هي منظومة للتنمية شاملة ومستمرة أي تنمية محلية مستدامة.

إن عملية التنمية المحلية تقوم على الشعب أو المجتمع المحلي ومشاركته الشعبية وعلى الحكومة الممثلة في الإدارة المحلية والأجهزة للتنفيذية ويكونان الاثنان نظاماً يسمى نظام

المالية بالوحدات المحلية وضرورتها لنجاح نظام التمويل. ويصعد بالإدارة المالية في هذا الصدد مجموعة الوظائف الإدارية بالوحدات المحلية التي تنظم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف للوحدات المحلية بكفاءة عالية، وتتمثل هذه الوظائف في تحقيق قدر من التخطيط المالي الجيد والرقابة المالية الجيدة للتأكد من تحقيق الأهداف المخططة الموضوعة أو تنفيذها.

وتشتمل هذه الوظائف التنظيمية على جوانب أخرى أكثر أهمية تشارك جميعها في تكملة أو إنجاح نظام التمويل المحلي مثل توافر نظام محاسبي كفاء وتنظيم رشيد لمعلومات وتحليل مالي سليم وموازنة محلية أو قيم مالية دقيقة وغيرها.

وتلجأ بعض الدول الانامية خصوصا في ماليزيا وأندونيسيا إلى زيادة كفاءة عملية تعبئة الموارد بإقامة روابط وثيقة بين بنوكها للتجارية ومقرضي النقود (من الوكلاء المحليين) ضامنة بذلك الوصول إلى تعبئة أكبر قدر من الموارد بأقل تكاليف إدارية ممكنة.

هذا وتتولى المؤسسات الأهلية أو المؤسسات المتخصصة في الائتمان والتنمية المحلية دورها في النهوض بالمجتمعات الريفية اقتصاديا واجتماعيا، وذلك لأن المؤسسات المتخصصة في الائتمان والتنمية المحلية تعتبر العصب المالي للبيانات والمجتمعات المحلية بوجه عام.

لتمويل للتنمية المحلية على مستوى الوحدات المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات تلك التنمية عبر الزمن وتنظم استقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة.

تتقسم مصادر التمويل المحلي إلى مجموعة مصادر للتمويل يطلق عليها الموارد المالية الذاتية للمحليات، مثل: الضرائب المحلية، والرسوم المحلية، وأرباح المشروعات التجارية والصناعية المملوكة للمحليات، وللمشاركة الشعبية بالجهود الذاتية وغيرها.

يعتبر التمويل المحلي الدعامية الرئيسية لاتخاذ القرارات في نظام الإدارة المحلية، حيث يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين درجة استقلالية المحليات في اتخاذ تلك القرارات بعيدا عن تأثير الحكومة المركزية وبين توافر الموارد المالية المحلية ذاتيا من خلال المحليات من أجل إحداث المزيد من التنمية المحلية.

وتتطلب عملية التنمية المحلية بطبيعتها تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية المحلية، وخاصة الموارد الذاتية منها، بحيث تعتمد تلك العملية أساسا على الموارد المالية الذاتية التي يمكن تعبئتها من المحليات بمقايير ضخمة إذا ما توافرت السبل الملائمة.

كما يعتبر التمويل المحلي أهم مقوم من مقومات الإدارة المحلية فبدونه لا تستطيع الوحدات المحلية أن تقوم بوظائفها. وبالتالي يتصف النظام المحلي بالضعف إذا فقد القدرة على الاكتفاء الذاتي أي إذا لم يستطع الاعتماد على نفسه في تدبير موارده وجذبه موارد من مصادر أخرى وتنمية ما لديه من موارد بمعدلات مرتفعة؛ لئلا يحدث التراكم اللازم لزيادة الثروة المحلية. ومن هنا تتناسب كفاءة للنظام المحلي طرديا مع قوة نظمها التمويلية المحلية، وتزداد هذه الكفاءة قوة كلما تحسنت أو تنسجت موارده وأبنيته وقنواته التمويلية وأعطى لاعتبارات المشاركة الشعبية أو المشاركة المحلية في الاستثمارات فرصتها في تدبير التمويل اللازم لتحقيق أهدافه للتنمية تعويضا عن ضعف موارده المحلية التي تتدفق من قنوات رسمية في الموازنة المحلية.

وقد دأب كتاب التمويل المحلي على إبراز أهمية الإدارة



## ترشيد التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة مدخل للقيمة المضافة بمنظمات الأعمال

د. محمد رأفت محمد رشاد

أستاذ مساعد - قسم المحاسبة

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

### مقدمة

التطبيقية ذات الصلة باتخاذ بعض القرارات، كاستبعاد بعض الأنشطة التي لا تُضيف قيمة - للمنتج / للمنظمة - أو قطع بعض التكاليف، وتعين دراستها وتحليل آثارها علي منتجات وأنشطة المنظمة.

وقد تلجأ الإدارة التي تقشد تحقيق التكلفة المستهدفة وصولاً للأعمال المنافسة إلي استخدام أساليب إدارة التكلفة مع مراعاة معايير الجودة المطلوبة، ومن ثم فإنه يمكن إيجاز القرارات الإدارية دون للتضحية بمواصلات أو وظائف المنتج. وبالرغم من أن هناك بعض الدراسات والبحوث التي خلُصت إلي أن تحقيق التكلفة المستهدفة قد يتم إما بتخفيض التكاليف أو باستبعاد بعض الأنشطة، إلا أن أنها لم توضح الإجراءات العملية التي يتعين إتباعها وسبل مواجهة المشكلات ذات الصلة.

### أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الحاجة الماسة لسد الفجوة بين المجالات البحثية التي تم تناولها لتخفيض التكاليف واستبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة وبين للتطبيق العملي لذلك في إطار فكر الإدارة الاستراتيجية. ويسعي البحث إلي إعداد برنامج تطبيقي للمساعدة الإدارة في ترشيد التكاليف والأنشطة التي لا تُضيف قيمة من أجل تحقيق التكلفة المستهدفة سواء للمنتجات الجديدة أو الحالية، وبالتالي توفير مجالات بديلة للإدارة للوصول إلي الميزة التنافسية دون قصرها علي بديل وحيد - إما بقطع التكاليف أو استبعاد بعض الأنشطة - مع الأخذ في الحسبان بعض العوامل والمتغيرات الأخرى ذات الصلة.

تسمي الإدارة بمنظمات الأعمال إلي تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال إعداد وتنفيذ الخطط لمواجهة المنافسين بالأسواق - المحلية والأجنبية - وتلبية احتياجات العملاء من المنتجات (تتصد بها للمنتجات الملموسة أو الخدمات) بمواصفات وأسعار منافسة، بالإضافة إلي تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة. كما تهتم العديد من منظمات الأعمال إلي مشاركة العاملين والمسؤولين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلي نشر ثقافة الإبداع وتشجيع المبادرات الفردية وتنمية مهاراتهم.

قد تواجه بعض منظمات الأعمال بالعديد من المشكلات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية تتمثل أهمها في توفير وتخصيص الموارد اللازمة، التي تقسم أغلبها بالندرة وارتفاع تكاليف اقتناؤها وكذلك للتغير السريع في التقنيات الحديثة لبنية الإنتاج والتي تساعد علي تحقيق الميزة التنافسية بين المنافسين. لذا، تلجأ بعض تلك المنظمات إلي إتباع أساليب متنوعة لمواجهة الضغوط التي تواجهها، كتقليص بعض الأنشطة أو تخفيض التكاليف أو تغيير الأسعار والتوسع في تقديم خدمات ما بعد البيع؛ إلا أن تلك الأساليب بغيرها قد لا تحل كافة المشكلات.

ويمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية - سواء بتقديم منتجات جديدة أو تخفيض تكاليف المنتجات الحالية - وذلك باستخدام أساليب إدارة التكلفة للوصول إلي التكلفة المستهدفة والبيع بأسعار منافسة، وذلك كهدف إستراتيجي. ولكن قد يواجه تحقيق هذا الهدف حدوث بعض المشكلات



## هدف البحث

الإستراتيجية. (Blocher & et al: 2002) ويُعرف (2000) Ananthanarayanan إدارة التكلفة بأنها : منهج منظم وهيكلي لفهم تكاليف المنظمة بغرض توفير الإطار المتكامل للرقابة ، وتخفيض واستبعاد التكاليف.

ويوجد اهتمام متنامي من أجل نشر ثقافة التكلفة بمنظمات الأعمال من خلال نموذج نمو إدارة التكلفة. حيث يجب أن يكون هدف المنظمة تحقيق واستمرار القيمة للمساهم، وتحقيق المنظمات المتنافسة القيمة ببناء الثقافة التي تركز على القيمة القصوى المستدامة وتشجيع اتخاذ القرارات في هذا الاتجاه (Balachandran & Balachandran : 2005)

تاريخياً، تم تطبيق إدارة التكلفة بالتركيز على تحقيق رغبات العملاء مع الحفاظ على مستوى التكاليف أو تخفيضها وبما يدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال وتحقيق القيمة المستهدفة. وقد زولت بعض المنظمات منهج تحقيق القيمة بأحد أسلوبين: إما بزيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف، وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للشركات التي تركز على أسلوب زيادة الإيرادات: تتخذ القرارات ذات التأثير على المبيعات لتحقيق القيمة، كما في حالة شركة جنرال إلكتريك (General Electric)، فبعد أن كانت تركز على تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية كشركة رائدة في العقود الماضية أصبحت تركز في خططها على الإيرادات والإبداع التقني والعالمية والاتجاه للأسواق الناشئة كالهند والصين. حيث زادت من الاستثمار في هذه المجالات، بالإضافة إلى إيجاد الحلول من أجل الحصول على أكبر حصة بالأسواق المنافسة، كما أنها تخطط لتحصين وضعها في الأسواق العالمية والصناعات سريمة للنمو بما يتلاءم مع هدفها لزيادة الإيرادات. وقد يستدعي الأمر زيادة تكاليفها لتحقيق أهدافها.

أما بالنسبة للشركات التي تركز على أسلوب إدارة التكلفة : فعلى النقيض، تسعى لتحقيق قيمة المساهم بتخفيض التكاليف، كما في حالة شركتي جنرال موتورز (General Motors) وفورد (Ford) حيث تستخدمان نموذج تخفيض التكاليف حالياً. كما أعلنت الشركتان عن استبعاد بعض الوظائف والنفقات، كما تركزان على إدارة التكلفة

يهدف البحث إلى تحديد أهم سمات التكاليف التي يتعين تخفيضها وكذلك الأنشطة التي لا تُضيف قيمة والأساليب المتاحة لترشيدها. كما يهدف البحث إلى إعداد برنامج مقترح لترشيد التكاليف والأنشطة بما يساعد الإدارة على تحقيق التكلفة المستهدفة ومن ثم بيع المنتجات بأسعار منافسة والمساهمة في تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة. من أجل تحقيق هدف البحث فقد تم تقسيم مضمونه إلى القسمين التاليين :

القسم الأول: أساليب تشخيص وتحليل مشكلات التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة  
القسم الثاني: البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة ونتائج التطبيق المتوقعة

## القسم الأول

## أساليب تشخيص وتحليل مشكلات التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة

## (1-1) دور إدارة التكلفة في ترشيد التكاليف والأنشطة

لقد زاد الحياء الذي تتحمله إدارة التكلفة من أجل توفير المزيد من المعلومات لفهم التكاليف في علاقتها بتحقيق القيمة، بالإضافة إلى توفير الأساليب التطبيقية لترشيد التكاليف والأنشطة التي تستلزمها، وذلك بالرغم من الاعتقاد السائد بتلازم إدارة التكلفة بمفهوم تخفيض أو قطع التكلفة فحسب.

كما أصبحت إدارة التكلفة إحدى أدوات دعم الأهداف الإستراتيجية بمنظمات الأعمال، حيث تضمنت إطاراً تطبيقياً لتزاج مجموعة من أساليب محاسبة التكاليف التقليدية والحديثة وأساليب الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق القيمة لأصحاب المصلحة. لقد انتقلت محاسبة التكاليف من أداء دورها التقليدي في مجالات قياس ورقابة تكاليف الإنتاج والمعاملات إلى مجالات أخرى ضيقة، وذلك نتيجة للأهداف التي تحققت من خلال تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية في العديد من منظمات الأعمال ببعض النول المتقدمة. وقد أدّى ذلك إلى تطوير معلومات إدارة التكلفة بما يخدم الإدارة

٧- إعادة تصميم المنتج، وذلك بالاهتمام بالتصميم وتخفيضات الجهرية في إجمالي التكاليف (Blocher & et al: 2002).

إن إتباع أيًا من البديلين أو كلاهما معاً، من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكاليف منتج جديد للسوق أو عند تطوير منتج قديم بفرض للتكثير على سرعه بالسوق مقارنة بأسعار المنافسين.

يرتكز تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة على عدة خطوات، تتضمن ما يلي :

١- تقدير التكاليف المستهدفة، وذلك بخصم الربح المستهدف للمنتج من السعر المعلن بالسوق. ويتم تحديد الربح للمستهلك بناءً على المتطلبات المالية للشركة والصناعة التي تنتمي إليها. أما سعر البيع المستهدف فتحكمه عوامل عديدة من أهمها : ظروف السوق والمنافسين.

٢- تخفيض تكاليف الإنتاج باستخدام أسلوب تحليل هندسة القيمة Value Engineering، وذلك من خلال تفاعل مجموعة أفكار وخبرات فريق العمل المكلف بتقديم المنتج الجديد أو عند إجراء لتطوير المستمر في مواصفات المنتج الحالي، وبما يحقق رغبات العملاء - من حيث المواصفات والسعر- وفي إطار السعي لتخفيض التكاليف المقدرة حتى تصل إلى التكلفة المستهدفة. (Blocher & et al : 2002 and Fessler & Fisher : 2001)

ولا يجب أن يُفهم أن أسلوب هندسة القيمة - المستخدم ضمن أسلوب التكلفة المستهدفة - بمثابة أسلوب " لتقطع التكلفة "، وإنما يمثل أسلوباً لتحليل البدائل المتاحة لمواصفات (وظائف) وتكاليف المنتج لتلبية رغبات العملاء، والعمل على استبعاد المواصفات ومن ثم التكاليف غير الضرورية من المنتج الجديد أو الحالي. وبهذا هندسة القيمة مع تحليل سلسلة القيمة لأنشطة المنظمة.

ويرتكز أسلوب هندسة القيمة على عدة أساليب، منها :

(١) التحليل الوظيفي Functional analysis: يُستخدم في فحص الأداء والتكلفة لكل وظيفة أو جزء أساسي للمنتج ومن ثم تحقيق التوازن بينهما. ويتم الوصول إلى المستوى العام المرغوب لتحقيق الأداء لكل وظيفة مع الاحتفاظ

وتعارضان الاستثمار في التقنيات الفالقة الجديدة. وبالرغم من أن إتباع الشريكتين لهذا الأسلوب سوف يحقق القيمة من خلال تخفيض التكاليف، إلا إنهما يركزان على نمو إيراداتهما. (Balachandran & Balachandran: 2005)

وصفة عامة، فإن التركيز على أحد الأسلوبين لتحقيق القيمة يبدو أنه يؤثر على الآخر.

لذلك، فإنه يمكن استخدام أساليب إدارة التكلفة المختلفة (١) كالتكلفة على أساس للنشاط وتكاليف الجودة والتكلفة المستهدفة، من أجل قياس القيمة المضافة للمنظمة - سواء في حالة زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف - وتحديد المشكلات التي قد تحول دون تحقيق ذلك الهدف. بالإضافة إلى دراسة وتحليل بعض المفاهيم التي تتلوه سبل ترشيد التكاليف والأنشطة - كأسلوب قطع التكلفة - ومدى ملائمتها لذلك.

(٢-١) دور التكلفة المستهدفة في ترشيد التكاليف والأنشطة

نظراً لارتباط المجال التنافسي لمنظمات الأعمال بالإدارة الاستراتيجية فقد زالت الحاجة إلى توفير أساليب تخطيط غير تقليدية تعني بتصميم المنتجات وجودتها وتسميرها، بحيث لا تمثل أساليب غير ساكنة يمكنها أن تخدم الإدارة مع التغيرات في بيئة المنافسة. وتُعد التكلفة المستهدفة أحد أساليب إدارة التكلفة، وقد اتسع نطاق تطبيقها في العديد من الشركات اليابانية والأمريكية والأوروبية.

يُستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة أثناء مرحلة التصميم كخلفية آلية للمستقبل من خلال محاولات المهندسين / الفنيين تصميم منتج جديد وتخفيض تكاليفه مع الحفاظ على المستوى المستهدف للجانب الوظيفي وجودته، حيث يبحث المهندسون عن سبل الإبداع المختلفة للحفاظ على ذلك المستوى (Cooper & Regine : 2004).

ويُفيد أسلوب التكلفة المستهدفة في التخطيط لتكاليف المنتجات الجديدة والحالية. ويوجد لدى الإدارة بدائلان من أجل تخفيض التكاليف إلى مستوى التكلفة المستهدفة، وهما :

١- التكامل مع تقنية التصنيع الحديثة باستخدام أساليب إدارة التكلفة الحديثة، كأسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC)، بالإضافة إلى تحقيق الإنتاجية العالية و/ أو.



اختلاف بيئة التطبيق وتأهيل المسؤولين والمنفذين لها. حيث يمكن تحديد سبل العلاج الممكنة لتلك المشكلات بعد تشخيصها بدقة في إطار إدارة التكلفة.

ويمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة المساهمة في ترشيد التكاليف والأنشطة بالتحقق من عدم تخطي التكاليف المستهدفة في كلفة مراحل الحصول على المنتج وتقديمه للسوق ومن ثم تحديد الأنشطة اللازمة والتكاليف المرتبطة بها وإجراء المقارنات في كل حالة بالسعر المحدد والجودة المطلوبة.

### (١-٣) دور إدارة القيمة في ترشيد التكاليف والأنشطة

تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق القيمة لأصحاب المصلحة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها وتمييزها، بالإضافة إلى الحصول على المنتج المحدد على أساس التكاليف المستهدفة. وتهتم إدارة القيمة بتوضيح كيفية تحقيق أفضل قيمة للمنتجات أو الخدمات بشرط استمرار تحقيق الهدف، كما أنها تمثل أسلوباً متميزاً لزيادة قيمة المنتج أو الخدمة بتخفيض تكاليف إنتاجها أو أي تكاليف أخرى (Fong & et al : 2001).

وقد أوضح Grunndy (1998) أهم سمات نظام القيمة بالمنظمة فيما يلي :

- ١- الاهتمام بالعمل كنقطة بداية: فالقيمة هي السعر الذي يدفعه العميل، وهو ما يقابل قيمة الاستعمال. وتعتمد قيمة الاستعمال على المنتج كامتداد للأنشطة المحققة للقيمة في إطار قيمة المنظمة.
- ٢- الاهتمام بالمحفزات وعوامل التصحيح التي توجه القيمة للعميل: حيث تكون الأنشطة بمثابة تحفيز للعملاء والافتخار عليهم. بالإضافة إلى تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتطلعاتهم.
- ٣- تحقيق القيمة بمثابة عملية غير خطية: حيث لا تحقق الموارد القيمة بالطريقة الخطية المثالية.
- ٤- تحقيق القيمة لا يعني بالضرورة استحواد القيمة: حيث لا يُشترط أن يستوون (للتحقق والاستحواذ) من الناحية النظرية.
- ٥- حاجة نظم القيمة إلى التحرر: حيث تميل العوامل المحفزة كي تصبح أنشطة مصححة مع مرور الزمن بوجه عام.

بتكاليف كل الوظائف عند مستوى أقل من التكلفة المستهدفة. كما يتم إجراء تحليل العميل بجانب التحليل الوظيفي لتحقيق رغبات العميل ومقارنة ذلك بالتكلفة.

(ب) تحليل التصميمات Design analysis : يُستخدم بواسطة فريق عمل التصميم وذلك بغرض إعداد عدة تصميمات محتملة المنتج واختيار أفضلها لتحقيق رغبات العميل دون تجاوز التكلفة المستهدفة.

(جـ) جداول التكلفة Cost tables : تُستخدم في تخفيض التكلفة. وهي تتطلب توفر قاعدة بيانات عن مسببات التكلفة بالمنظمة. وتُستخدم في المنظمات التي تضع أجزاء مختلفة الحجم من ذات التصميم، وذلك بغرض قياس الفروق في تكلف الأجزاء المختلفة من تلك الأنواع.

٣- التخفيض الإضافي للتكاليف بإجراء التطوير المستمر (السلوب Kaizen-Costing) وذلك بهدف تخفيض التكاليف عن طريق تطوير طرق التصنيع الحديثة كنظم التصنيع المرنة واستخدام أساليب الإدارة الحديثة مثل : الرقابة التشغيلية وإدارة الجودة الكلية (الشاملة). ( Raj : 2002 and Fessler & Fisher : 2001 and Pylkas & et al : 2002 )

ولقد لاقى تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في بيئة منظمات الأعمال اليابانية انتشاراً و نجاحاً على نطاق واسع، إلا أن بعض نتائج الدراسات أشارت إلى الصعوبات التي واجهت بعض الشركات التي تطبق التكلفة المستهدفة. فقد أوضحت دراسة (Sweson & et al (2005) أن أغلب تلك الشركات لم تتبع كل المعتقدات الخاصة بالتكلفة المستهدفة المحددة في الكتابات المنشورة أو التي تستخدم العديد من أدواتها الأساسية للشاملة المطبقة بالشركات اليابانية. كما واجهت العديد منها بعض المشكلات في تطبيق الأدوات، كالصعوبة من أجل التكلفة أو من أجل التصنيع. وقد خلصت الدراسة - بناءً على نتائج الاستبيان التشخيصي - أن المعتقدات التي تدعم متطلبات التكلفة المستهدفة - تتمثل في العناصر التالية : القيادة - التدريب - القوة التنظيمية - مقاييس الأداء - إدارة المشروع.

إن مشكلات تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة قد ينجم عن عدم الالتزام بتطبيق كافة ركائزها، بالإضافة إلى



حيث يجب أن تضيف كل علاقة في السلسلة قيمة. وتتضمن سلسلة القيمة مجموعة من الأنشطة، وذلك على النحو التالي:

- مجموعة الأنشطة داخل المنظمة : تعكس أنشطة التعامل مع المنتج من بداية الفكرة وحتى نقطة التسليم للعميل النهائي وخدمة ما بعد البيع.

- مجموعة الأنشطة خارج المنظمة : تعكس أنشطة التعامل مع الموردين والملاء، سواء قبل أو بعد الإنتاج.

ولا تكتمل سلسلة القيمة إلا بدمج مجموعة الأنشطة - الداخلية والخارجية - مما يؤدي إلى اتساع مجال قياس تكاليف دورة حياة المنتج (Life-Cycle-Costing<sup>(١)</sup>) ومن ثم عدمقتصار قياس التكاليف على الأنشطة الداخلية فحسب.

ويغيد تحليل سلسلة القيمة في مساعدة الإدارة لتحديد التكاليف والتكاليف التي تتضمنها (كمسببات التكاليف) (Innes: 1999). ولعل ذلك يزيد الاهتمام بالتكاليف التي تحقق القيمة الناجمة عن بيع المنتج للعميل النهائي بما يساعد الإدارة في الحكم على المركز التنافسي للمنظمة وتحديد نقاط القوة أو الضعف في سلسلة النشاط، وبالتالي دعم عناصر الميزة التنافسية، بالإضافة إلى فرص إضافة القيمة لأصحاب المصلحة (خاصة الملاء) و/أو تخفيض التكاليف عند تقديم المنتج.

تتضمن خطوات تحليل سلسلة القيمة ما يلي :

١- تحديد الأنشطة بسلسلة القيمة ومجموعاتها الرئيسية والأطراف ذات الصلة.

٢- تحديد مسبب/مسببات التكلفة للأنشطة التي تضيف قيمة والعلاقات داخل سلسلة القيمة.

٣- تخصيص التكاليف على الأنشطة.

٤- تحسين الميزة التنافسية للمنظمة، إما بإضافة القيمة للملاء و/أو تخفيض التكاليف. ( Blocher & et al: 2002 and Zimmerman: 2000).

يُعد تحليل سلسلة القيمة مجالاً هاماً من أجل تحديد المركز التنافسي للمنظمة وسبل تحقيق المزايا التنافسية ومن ثم يمكن للتركيز على الأنشطة ذات العلاقة الوثيقة للحصول على المنتج بإضافة القيمة - دون إسراف أو تكرار في التكاليف أو الأنشطة - من وجهة نظر الإدارة أو الملاء المرتقبين. كما يساعد في إعداد تقديرات تكاليف الأنشطة اللازمة لإجراء الإضافات أو التحسينات للمنتج لتلبية رغبات

ويحدث هذا التححرر في ظل المنافسة ومؤثرات المحاكاة. ويؤدي ذلك إلى تحقيق القيمة عبر أنشطة المنظمة. وقد يشمل تحرير القيمة الأنشطة غير الناجحة التي تقدم أدنى محفز متوقع وإعادة التفكير المستمر في الأنشطة المصححة من أجل تنفيذها بأدنى تكلفة.

قد يبدو أن ثمة تناقض بين تحقيق القيمة لأصحاب رأس المال وبين تحقيقها للملاء. يستدعي تحديد المواصفات والتكاليف والسعر المستهدف للمنتج، بما يحقق رغبات الملاء، بذل المزيد من الجهود والتضحيات من خلال الأنشطة المختلفة بالمنظمة لمواكبة المنافسين. ولعل من شأن ذلك تحقيق العائد المرضي لرأس المال المستثمر؛ فالقيمة السلسلة للملاء بمثابة إضافة لقيمة المنظمة.

#### (١-٤) تحليل سلسلة للقيمة وتصنيف الأنشطة

##### (١-٤-١) تحليل سلسلة القيمة

تهدف سلسلة القيمة إلى تحديد مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق قيمة شاملة للمنظمة، وذلك من خلال خدمة العميل وتحقيق رغباته عند اختياره منتج المنظمة ومن ثم يمكن قياس تكاليف دورة حياة المنتج عبر تلك الأنشطة وبالتالي الحكم على المركز التنافسي للمنظمة.

يُعرف (Shank (1989) تحليل سلسلة للقيمة، بأنها مجموعة الأنشطة المترابطة المسنولة عن تحقيق القيمة من بداية الحصول على المواد الخام من الموردين وحتى نهاية تسليم المنتج للعميل النهائي. كما يُعرفها (Blocher & et al (2002) بأنها أداة تحليل استراتيجي تُستخدم لهم لفضل من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وكذلك لتحديد مدي زيادة القيمة للعميل أو تخفيض التكاليف وفهم العلاقات مع الآخرين.

يمكن استخدام تحليل القيمة من أجل التحقق أن كل أنشطة المنظمة تتجه نحو القيمة التي تستهدف تحقيقها، والتي على أسسها يُفضل العميل منتج إحدى المنظمات عن غيرها من المنافسين. وتمثل تلك القيمة إما في السعر الأقل أو المنافع الإضافية التي تجعل العميل على استعداد لدفع المزيد واستمرار الانتماء لتلك المنتجات.

يركز تحليل سلسلة القيمة على الأنشطة ذات الصلة وتحليل علاقاتها الاستراتيجية بالأنشطة الداخلية والخارجية،



ومطالبات العملاء.

(٤-٢-٢) تصنيف الأنشطة

لقد تطور تطبيق أسلوب المحاسبة علي أساس النشاط (Activity- Based Costing) إلي استخدام أسلوب الإدارة علي أساس النشاط (Activity- Based Management) بما يخدم منظمات الأعمال في مجالات عديدة، كتطوير العمليات وتخفيض التكاليف واتخاذ القرارات. ويتطلب تطبيق أسلوب الإدارة علي أساس النشاط ضرورة التمييز بين نوعين رئيسيين من الأنشطة :

١ - الأنشطة التي تُضيف قيمة : تمثل الأنشطة التي تُضيف أو تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم تُضيف قيمة للمنتج تبعاً لذلك.

ب - الأنشطة التي لا تُضيف قيمة : تمثل الأنشطة التي لا تزيد من قيمة النشاط ذاته ومن ثم لا تُضيف قيمة للمنتج تبعاً لذلك. (Jiambalvo: 2001 and Blocher & et al : 2002) لقد تنوعت الآراء بشأن ماهية القيمة التي يضيفها أو لا يضيفها النشاط، حيث وصف (Hergert & Morris (1989 النشاط الهام / المؤثر بأنه النشاط الذي لديه تأثير كبير علي الميزة التنافسية، وذلك إذا كان الاحتمال الكبير أن يُخفض التكاليف أو يحقق التميز. في حين لم تختلف الآراء بشأن بعض سمات كلا النوعين من الأنشطة، أو الاتفاق علي أهمية استبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة.

لمن أهم سمات الأنشطة التي تُضيف قيمة، أنها تساهم في تلبية احتياجات العميل وزيادة رغبته نحو المنتج، وكذلك تحقيق الخطط للتطويرية. ويعني ذلك زيادة قيمة المنتج لدي العملاء، متضمنة الموارد المستخدمة وللتكاليف ذات الصلة التي يكون العملاء علي استعداد لدفع مقابلها. ومن أمثلة الأنشطة التي تُضيف قيمة :

- نشاط الإنتاج: التصميم الهندسي، التشغيل الآلي والتشغيل بواسطة عمال الإنتاج، التجميع، التعبئة
- نشاط الخدمات: إجراء عملية جراحية، البحث للقانوني لمشكلة قضائية، خدمة تسليم عبوات المنتج.

(Docters & et al : 2004 ; Arthur & B. John : 2003) and (Weygandt & et al : 2002)

ومن أهم سمات الأنشطة التي لا تُضيف قيمة : أنها التي

لا تُضيف رغبة في المنتج، كما أنها تُضيف تكلفة أو تزيد الزمن لتنفيذ المنتج بدون زيادة قيمته بالسوق ومن ثم فهي لا تُضيف قيمة للعميل أو للتطبيق. (وقد ذكر Cokins (2003) أهم سمات الأنشطة التي تُضيف قيمة

أقل، بأنها التي :

١- يمكن أن تستبد بدون التأثير علي الشكل، الدقة، وطبيعة المنتج.

٢- تظهر مع بداية كلمة " الإعادة " - مثل : (إعادة العمل أو المنتجات (المرجعة).

٣- تتجنى عن القدد (الضياغ) والقيمة غير المضافة للمنتج.

٤- تُنتج نتيجة عدم الفعالية أو الأخطاء في تدفق التشغيل.

٥- تكرر في قسم آخر أو نتيجة خطوات غير ضرورية مضافة للعمل.

٦- تُنتج نتيجة للرقابة (للمتابعة) ومشكلات الجودة.

٧- تنشأ نتيجة لتنفيذ مخرجات غير ضرورية أو غير متوقعة.

ومن أمثلة الأنشطة التي لا تُضيف قيمة : (Weygandt & et al : 2002 and Blocher & et al : 2002)

- نشاط الإنتاج : التخزين، الإعداد، النقل الداخلي، الانتظار، الإصلاحات، الفحص.

- نشاط الخدمات : تدوين المواعيد، الاستقبال، مسك الدفاتر. وطالما استطاعت الإدارة تحديد أهم سمات الأنشطة التي

لا تُضيف قيمة - في سلسلة القيمة - فإنه يمكنها تجنب استنزاف الموارد المتاحة ومن ثم إما تقادي أو خفض تكاليفها دون التأثير علي جودة المنتج أو رغبة العميل تجاهه. لذلك يرى (Jiambalvo ، Blocher & et al (2002 (2001) اعتبار مقابل هذه الأنشطة ضمن النفقات العامة بالمنظمة ومن ثم يُفضل استبعادها.

تستدعي عملية استبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة ضرورة تحديد وتحليل محركات تكاليفها وتأثيرها النهائي علي المنتج، وذلك بما يساهم في دراسة مجالات خفض أو استبعاد بعض أو كل تلك المحركات دون التأثير علي القيمة المتوقعة للمنتج أو رغبة العميل نحوه. لذا، توجد أهمية لاختبار الآراء بشأن استبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة



سبل المشاركة للمعالة لتلك الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في ترشيد التكاليف والأنشطة التي لا تُضيف قيمة؛ وعدم التأثير السلبي علي جودة المنتج أو الأنشطة الأخرى، بالإضافة إلي التحقق من التأثير النهائي علي القيمة المضافة (المنتج والمنظمة). بالإضافة إلي التحقق من عدم وجود تعارض أو تأثير سلبي لترشيد التكاليف أو الأنشطة علي جودة المنتج أو الأنشطة الأخرى.

#### (١-٢) مجالات ترشيد التكاليف

تُبدل جهوداً حثيئة من أجل ترشيد التكاليف للاقترب من الحد الأمثل لتكلفة المنتج حتى يظل في إطار التكلفة المستهدفة. حيث توجد عدة مفاهيم بشأن ترشيد التكاليف تتراوح بين التخفيض والقطع.

#### (١-١-٢) مجالات تخفيض التكاليف

تختلف مجالات تخفيض التكاليف بغرض تحقيق بعضاً من المزايا التنافسية وذلك بحسب مراحل سلسلة القيمة بالمنظمة. ويحتم التفرقة بين مجالين : تخفيض التكلفة أثناء مرحلة التصميم، والتخفيض أثناء مرحلة التصنيع.

- تخفيض التكلفة في مرحلة التصميم : يدخل في إطار

استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة Target Costing

- تخفيض التكلفة في مرحلة التصنيع : يدخل في إطار

استخدام أسلوب Kaizen-Costing أو إحتواء التكلفة

إن الجدير بالذكر، أن نسبة تتراوح بين (٨٠%-٩٥%) من تكلفة المنتج تُحدد في مرحلة "تصميم" المنتج ومن ثم تكون محددة قبل التصنيع، ولذلك يجب التركيز علي إدولة التكلفة أثناء تصميم أو تطوير المنتج وليس أثناء تصنيعه.

(Cooper & Slagmulder : 2004)

ففي حين يبدو أن تخفيض التكلفة في مرحلة التصنيع

(Kaizen -Costing) ليس واضحاً بجلاء نظراً للتركيز علي

التصنيفات المستمرة للتكاليف المترتبة للمنتج في ضوء أسعار

المنافسين أو الرابحة المخططة، فإن تطبيق التكلفة المستهدفة

يكون أكثر سهولة في المراحل المبكرة لدورة حياة المنتج ، حيث

ينصح معهد المحاسبين الإداريين بتطبيقها لكل من المنتجات

الجديدة والمحلة (المحولة) (Shank & Fisher: 1999).

تنوع مجالات تخفيض التكلفة من أجل المعامهة في

واعتبار نفقاتها ضمن النفقات العامة.

إن تطبيق سمات الأنشطة التي لا تُضيف قيمة بسلسلة القيمة ومن ثم تحديد محركات (مسببات) تكاليفها ودراسة مجالات تخفيضها أو استبعادها سوف يتطلب دراسة وتحليل كافة الآثار المادية علي المنتج، بالإضافة لكثير المعنوية (الساوكية) ذات الصلة بالمسؤولين عن تلك الأنشطة، وكذلك المحصلة النهائية التي قد تترتب علي إعادة هيكلة مركز المسؤولين. وذلك علي الرغم من أن تحديد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة ليس موضوعاً حالياً بالمراجع أو حزم برامج الحاسب الإلكتروني (Baker: 2002).

إن التركيز علي استبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة أصبح يمثل بؤرة الاهتمام من الباحثين ومنظمات الأعمال التي تطبقها، وذلك كنقطة انطلاق نحو قطع / تخفيض / إحتواء التكاليف في إطار استراتيجي للمنظمة. ويظل للتواصل بشأن مدي نجاح المبادرات لتخفيض أو قطع التكاليف نتيجة استبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة، بالإضافة إلي مدي إمكانية إعداد هيكل تصحيحي للأنشطة والتكاليف ذات الصلة باسم بالمرونة للاستجابة لأي تغيرات - داخلية أو خارجية - قد تؤثر علي المركز التنافسي للمنظمة. فمن غير المتصور أن يكون الهدف مجرد استخدام الأساليب المحاسبية والإدارية لاستئصال بعض الأنشطة التكاليف - كاستخدام المشروط في عملية جراحية - ولكن يتطلب الأمر دراسة وتطبيق كافة جوانب المشكلة وآثارها المادية والمعنوية.

#### القسم الثاني

#### البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة

#### ونائج التطبيق المتوقعة

#### (١-١) مقدمة

قد تتخذ الإدارة بعض القرارات من أجل تحسين الميزة التنافسية إما بتخفيض التكاليف أو استبعاد بعض الأنشطة التي ثبت أنها لا تُضيف قيمة. كما يمكن أن تكون إجراءات تنفيذ تلك القرارات ميسوراً من الناحية النظرية إلا أن نجاح تطبيقها في الجانب الميداني قد يستدعي مراعاة الجوانب الإدارية والمعنوية للمسؤولين بالهيكـل التنظيمي. كما يتطلب الأمر بحث



إضافة القيمة، لعل من أهمها :

استبعاد الممارسات غير المنتجة - تحسين المنافع من الموارد البشرية للعمالة - رقابة تخفيض الوقت - تعظيم الإنتاجية - تحليل دورة حياة المنتج - اقتراح زيادة حياة الأصول - تتبع تكلفة الصيانة.. وغير ذلك (Fox : 1995).

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى اختيار تنفيذ إستراتيجية تخفيض التكلفة عن طريق اختيار إعادة للتوطين في المناطق منخفضة التكاليف ولكن عند مستويات جودة أقل وقبول بعضاً من درجات المخاطرة، حيث يتطلب للدخول إلى الاقتصاديات منخفضة (أو عديمة) التكاليف ضرورة توافر بعض المتطلبات، مثل : توفر للمهارات البشرية - مرونة قوانين العمل - جودة البنية الأساسية - الاستقرار السياسي - الإعفاءات أو التخفيضات الضريبية على الاستثمارات الأجنبية (الوادة).

(Spee & Douw : 2003).

إن تطبيق محاسبة التكلفة المستهدفة للمنتجات (الجديدة أو الحالية) قد يساهم في مجالات تخفيض التكاليف في مراحل مبكرة من التصميم والتصنيع، كما أن استخدام أسلوب Kaizen- Costing يمكن أن يؤدي ثماره للحصول على المزيد من التخفيضات في التكاليف بإجراء عمليات التحسين المستمرة لثقلية رغبات العميل والارتقاء بمستويات الجودة. ويتطلب الأمر دعم نشاط البحوث والتطوير وتشجيع المبادرات الفردية والتعاون بين كافة المتخصصين في تلك المجالات. ويتم تطبيق عملية التخفيض من خلال تتبع مراحل تصميم وتصنيع المنتج عبر سلسلة القيمة في إطار التكاليف المستهدفة. وقد تتخذ أساليب التحسين للمنتج عدة صور ، كتوزيع أو تطوير أو تبسيط وظائف المنتج وشكله، واستبدال بعض أجزاء أو مكونات المنتج بأخرى من مواد أقل سعراً ، وذلك دون التأثير على جودة أو سعر البيع.

#### (٢-١-٢) مجالات قطع للتكاليف

تُعد مجالات قطع التكاليف أحد أساليب ترشيد التكاليف التي قد تتبناها الإدارة. ويوجد اعتقاد سائد أن استخدام أسلوب هندسة القيمة (V E) يؤدي إلى قطع التكاليف في التطبيق العملي، إلا أن العديد من الدراسات أفادت بصعوبة

تأكيد ذلك الاعتقاد.

ولا يمكن اعتبار هندسة القيمة مجرد تجميع عشوائي لأفكار عديدة أو تجميع من أجل قطع مجموع التكاليف ولكنها بمثابة بناء يرتكز على روح الفريق والأجل القصير، وتركز على التكاليف، الجداول، وأغلب المحركات الهامة. ففي إطار هندسة القيمة يتم استبعاد الأشياء غير الضرورية، والتي تنتج عن اكتشاف الطريق الأفضل لتنفيذ الأهداف الهامة. لذا، فإنه يتم استخدام هندسة القيمة من أجل : التشغيل، تحسين الجودة، إرضاء العميل، توفير الوقت، تخفيض التكاليف، زيادة الإيرادات (Raj : 2002) . لذلك يرى Sperling (2001) أن إساءة فهم المنهج الوظيفي لهندسة القيمة يؤدي إلى استدلال مزيف بشأن قطع التكاليف.

وقد تم تطبيق أسلوب قطع التكاليف في بعض المنظمات في إطار جهود خفض التكاليف. حيث طبقت مجموعة شركات "كرايسلر" برامج : خفض تكاليف التوريد بالاتفاق والتعاون مع الموردين، إعادة الهيكلة للمواد والتكاليف، إدارة الإيرادات، استراتيجيات الإنتاج.

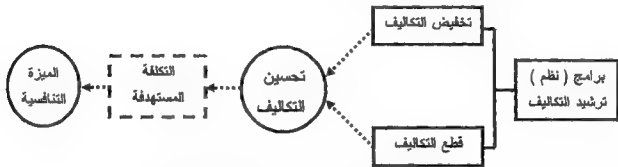
توجد علاقة وثيقة بين قطع وتخفيض التكاليف وبرامج التكلفة المستهدفة - كهدف إستراتيجي - حيث أن قطع التكلفة بمثابة محصلة تحسين التكلفة مما يعني تخفيض التكلفة المستهدفة. وتأخذ أشكال تخفيض إجمالي التكاليف الفعلية ما يلي:

- ١- تخفيض عوامل عدم الفعالية التي يمكن تجنبها (تخفيضها)، ويعكس أسلوب قطع التكلفة.
- ٢- تخفيض عوامل عدم الفعالية التي لا يمكن تجنبها (تخفيضها)، ويتم بإعادة تصميم المنتج أو إعادة هيكلة تشغيل الإنتاج بصفة ضرورية. إلا أن إعادة التصميم أو إعادة الهيكلة عادة ما تتطلب تغييرات في الاستراتيجيات الأساسية، مثال ذلك : تغيير شكل المنتج من أجل إمكانية شحنه أو تسويقه بصورة مختلفة أو الاعتماد على نظام التصنيع المرن. إلا أن تطبيقات قطع التكاليف لا تعتمد على هذه التغييرات الإستراتيجية؛ وإذا اعتمدت عليها فسوف تكون أخذت في الحسبان تحسين التكاليف. ولكن بعض برامج تحسين التكاليف يكون سطحياً

وشروط التسليم؛ ترشيد تكاليف الشحن والمناولة والنقل الداخلي؛ مراقبة ساعفت العمل البشري والآلي والاهتمام بنوعية برامج الصيانة وتدريب العمالة - الإنتاجية والتسويقية - وتطوير خدمات ما بعد البيع، والتي يجب أن تركز جميعها علي برامج مخططة لتحسين التكاليف. فإذا نجحت الإدارة في تطبيق - بعض أو كل - تلك الأساليب قد تكون قطعت شوطاً كبيراً في اتجاه قطع التكاليف وتركيز دورة حياة تكاليف المنتج ومن ثم تخفيض تكاليفه. لذا، نعد مجالات قطع التكاليف بمثابة جزء في سلسلة الأساليب التي تبغي الوصول إلي التكلفة المستهدفة.

superficial جداً، بحيث يبدو أن قطع التكاليف أو نقلها (تحويلها) مجرد محاولات لتحسين التكاليف. وتُعد نظم الشراء الفوري (Just In Time)، والمحاسبة علي أساس تكلفة النشاط (A B C) مثالين لنظم تحسين التكاليف المقترحة (Bayou & Reinstein : 1998).

يُعد التوصل إلي التكلفة المستهدفة - كهف استراتيجي - خطوة هامة لتحقيق الميزة التنافسية، وتسعي الإدارة لتخفيض التكاليف ذات الصلة بالمنتج بتطبيق بعض الأساليب في أنشطة الإنتاج والتسويق، مثال ذلك: إعادة التفاوض مع موردي المواد الخام وقطع الغيار بشأن العقود المستقبلية من حيث: الجودة، الأسعار، شروط ودفعات السداد، وتوقيتات



شكل (١) - يوضح أساليب ترشيد التكاليف لتحقيق التكلفة المستهدفة

وَمَا يُمْكِنُ إِيْجَاباً عَلَي التَّكْلِفَةِ الْمُسْتَهْدَفَةِ. قد يُعتقد أنه يمكن استبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة بصفة عامة، إلا أنه لا يمكن استبعاد تلك الأنشطة بالكامل (Weygandt & et al : 2002). ويرى (Williams & et al : 2002) أنه توجد عدة وسائل لاستبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة، منها:

- ١- دعم المديرين المسؤولين عن إدارة الأنشطة التي لا تُضيف قيمة،
- ٢- توفير المعلومات الكافية عن تلك الأنشطة،
- ٣- مكافأة المديرين الذين يستطيعون تلك الأنشطة.

ويجب ألا يتوقف الأمر عند تحديد الوسائل لاستبعاد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة وإنما يتطلب الأمر البحث عن سبل تطبيقها. وتوجد في هذا الصدد بعض الدراسات التطبيقية، حيث قامت شركة Daton Technologies بدراسة للتمييز بين الأنشطة التي تُضيف أو التي لا تُضيف قيمة

إِن اتَّخَذَ قَرَارَ الإدارة بِترشيد التكاليف بغرض تحقيق التكلفة المستهدفة، من خلال تخطيط وتنفيذ برامج تحسين التكلفة باستخدام أساليب قطع وتخفيض التكلفة، يجب أن يرتبط بمدى إمكانية السيطرة علي عناصر تكاليف المنتج. حيث يجب التفرقة بين التكاليف التي يمكن رقبتهـا Controllable Costs ويتم تطبيق برامج تحسين التكلفة لها في المدى القصير، وبين التكاليف التي لا يمكن رقبتهـا في المدى القصير، Non-controllable Costs ويصعب تطبيق برامج تحسين التكلفة لها موي في إطار أشمل وعلي مدى طويل الأجل.

## (٢-٢) مجالات ترشيد الأنشطة (التي لا تُضيف قيمة)

تُعد جهوداً عديدة من أجل ترشيد الأنشطة - بصفة خاصة تلك التي تنضم بأنها لا تُضيف قيمة للسلام أو للمنظمة - والتي تقع ضمن أنشطة سلسلة القيمة. ومن البديهي أن استبعاد الأنشطة من شأنه أن يوفر أو يُخفض في إجمالي التكاليف ومن ثم لا يكون للمنتج أي نصيب منها،

باستخدام خمسة أسئلة، كالآتي :  
(Blocher & et al : 2002)

- ١- هل يُضيف النشاط قيمة للميل الخارجي ؟
- ٢- هل يُحقق النشاط قواعد العمل بالمنظمة ؟
- ٣- هل يرتبط النشاط بأعمال المنظمة ؟
- ٤- هل يُضيف النشاط قيمة للعاملين بالمنظمة ؟
- ٥- هل يُعد ناتج النشاط قادراً (تلقائاً) ؟

وقد قامت الشركة بتصنيف الإجابات علي النحو التالي :

- حالة الإجابة عن السؤالين الأولين "بالإيجاب": يعني أن الأنشطة تُضيف قيمة.
- حالة الإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأخيرة "بالإيجاب": يعني أن الأنشطة لا تُضيف قيمة.
- تحول الشركة استبعاد أي نشاط تكون الإجابة عنه "بالإيجاب" في السؤال الخامس.
- تحول الشركة لتطوير أو تحسين النشاط أو تخفيض تكراره في حالة الإجابة "بالإيجاب" عن السؤال الرابع والخامس.

يجب علي الإدارة دراسة وإجراء للمراجعة المستمرة لمجموعة الأنشطة بسلسلة القيمة، والتحقق من مدى انطباق سمات الأنشطة التي لا تُضيف قيمة علي بعضها ومن ثم اتخاذ القرارات بشأنها؛ إما برشدها ودعمها أو استبعادها وقياس التأثير النهائي علي القيمة المضافة للمنظمة. وقد يتم ترشيد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة باستبعاد بعض تكاليفها أو مراجعة محركات / مسببات التكاليف ذات العلاقة، وكذلك نسب الاستفادة من الأعباء الإضافية، أو إعادة هيكلة نشاطها والعاملين فيها وبما يُضيف القيمة للمنظمة. لذا، يترشح مدي ترشيد الأنشطة بين مجالات تحسين أدائها وتجنب الإسراف أو تكرارها وبين مجالات استبعاد بعضها، ودون التأثير السلبي علي كفاءة أو فعالية الأداء المستهدف.

وتمثل البيانات حجر الزاوية لبناء مجالات ترشيد الأنشطة. بالنسبة للبيانات الداخلية، فإنه يتم الحصول عليها من السجلات المالية وللغنية والاستيعاب من العاملين والمسؤولين فيما يخص الأنشطة للقائمة أو المطلوبة للخطط المحددة؛ مع التأكيد علي أهمية علاج بعض الجوانب ذات الصلة، كاحتمال وجود بعض الأخطاء في البيانات التاريخية أو التأثير السلوكي من جانب الطعير البشري بالمنظمة. أما

بالنسبة للبيانات للخارجية، فإن مصدرها الرئيسي يكون من واقع الإجابات علي الاستفسارات والاستبيانات الموجهة لعينات من العملاء والموزعين بالسوق؛ مع مراعاة نوعية وثقافت الأشخاص التي تشملهم العينات، ومن ثم تحليل الآراء والمقترحات بشأن الأنشطة أو الوظائف ذات الصلة بمنتجات المنظمة المتاحة. ويتعين أن تدرس الإدارة كافة البيانات التي حصلت عليها من كافة المصادر والتحقق أنها تفي بأغراض ترشيد الأنشطة من أجل زيادة القيمة المضافة للمنتجات ومن ثم للمنظمة.

تُعد مجالات ترشيد الأنشطة عملية إدارية مستمرة، بحيث يتم إجراء للدراسات المتكاملة في فترات دورية متتالية من أجل مراجعة الأنشطة بسلسلة القيمة للمنتج، بالإضافة إلي دراسة وضع الأنشطة القائمة وكفائتها في تحقيق القيمة المضافة؛ وكذلك الآثار المتوقعة علي مراكز المسؤولية التي تعكس تلك الأنشطة من حيث نطاق الموارد المتاحة وحدود المسؤوليات المقناة علي عتاق المديرين المسؤولين عنها، وأساليب المحاسبة عن الأداء.

#### (٢-٧) البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة بسلسلة قيمة

من أجل الاستفادة القصوى من الموارد والإمكانات المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية فإنه يتعين تنفيذ برنامج محدد بالتعاون بين كافة مسؤولي الأنشطة بالمنظمة من أجل ترشيد التكاليف والأنشطة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وفيما يلي المجالات المقترحة لترشيد التكاليف والأنشطة :

أولاً: للمجالات المقترحة لترشيد التكاليف

- ١- اختيار محركات (مسببات) التكلفة المناسبة لطبيعة كل نشاط : وذلك بدراسة علاقة السببية بين التكاليف والأنشطة، بالإضافة إلي فحصها وإعادة النظر فيها كل فترة. وقد يُستخدم محرك نشاط محدد لتخصيص التكاليف عليه، والذي قد يتركز علي أساس استخدام عدد مرات النشاط للفعالية (للتكرار) أو زمن تنفيذ الأنشطة (للكثافة)، كما قد يُستخدم محرك وحيد لتخصيص التكاليف لأكثر من نشاط واحد، في حين

لا تُصنف قيمة، وذلك من منظور العملاء. ثم يتم إعادة التفكير من أجل تنفيذ إعادة هندسة التشغيل خلال (٣-٤ أيام) بحيث يكونون على استعداد للنقاش الموضوعي مع العملاء فيما يخص لشركة.

(ب) يتم مناقشة عملاء شركة حسب الخطوات التالية :

(١) استبعاد أمثلة الأنشطة التي لا تُصنف قيمة، كالمنكورة بالمراجع - مثل: إعادة الترتيب بالمصنع - الحركة الطبيعية للمخزون. وذلك بعيداً عن حدوث تقييم من جانب العملاء لهذه الأنشطة. أما الأنشطة للمنتجة، فيجب أن تكون تلك التي يُعتقد أنها تمثل قيمة للعملاء.

(٢) تجميع تلك الأنشطة في مجموعات والعمل بقاعدة الاهتمام بالعمل customer orientation في هذا الإطار، ويجب أن يكون تركيز هذه المجموعات إما على أساس العملاء أو المنتجات.

(٣) عرض تلك الأنشطة على العملاء، وسؤالهم عما إذا كان كل منها يُعطي للمنتج قيمة أكثر ؟

كما يتم استبيان وجهة نظر العملاء، وذلك بتصميم استمارة استبيان للصلة للتحقق من الأنشطة الهامة من وجهة نظرهم من خلال إجاباتهم، ثم ترتيب الأنشطة من الأكثر أهمية (قيمة) إلى الأقل أهمية (قيمة). وقد يعتقد بعض العملاء بأهمية بعض الأنشطة عن غيرها، إلا أن الترتيب والتنفيذ للمكبسة الفعلية (اللفظية) سوف توضح ذلك. وتكمن أهمية التنفيذ المكبسة مع العملاء في إنشاء قنوات الاتصال معهم. إن تقدير أهمية (قيمة) الأنشطة لا يمكن أن يكون ثابتاً خلال مرحلة التشغيل الواحدة.

إن المشاركة الحقيقية والفعالة من جانب العملاء والمعاملين بالمنظمة من شأنه أن يُعزز اتخاذ القرارات لاستبعاد الأنشطة الأقل أهمية (قيمة) من وجهة نظرهم وبما يساهم في ترتيب الأنشطة من الأقل أهمية إلى الأكثر أهمية. كما أن المتابعة المستمرة للأنشطة وتكليفها وتحليل نتائج الاستبيانات والاستطلاع الشفوي سوف يساعد في الوصول إلى الأنشطة الفعالة التي تُضيف قيمة العميل والمنظمة، وتلك التي يمكن تطويرها للمشاركة الفعالة مع أنشطة سلسلة

يمكن استخدام أكثر من محرك واحد لتخصيص للتكاليف على النشاط (Backer: 2002). وقد أشارت دراسة (Troutt & et al : 2000) في صناعة القفل الجوي أن محركين أو أكثر تحرك أغلب أوعية التكاليف.

٢- التخطيط والإعداد الدقيق للتكاليف الأنشطة بسلسلة القيمة للمنتج، بالإضافة إلى مراعاة أي تغييرات قد تحدث نتيجة التطوير المستمر (باستخدام أسلوب - Kaizen Costing) والاستفادة من تحقيق التوازن بين حدوث التحسين المستمر في مواصفات أو وظائف المنتج لتحقيق رغبات العملاء، وبين التخفيض الذي قد يحدث في التكاليف. كما يجب الاهتمام باستخدام أساليب زيادة مستوي جودة المنتج وبما يؤدي إلى تخفيض تكاليف خدمات ما بعد البيع وفترة ضمان المنتج وبما ينعكس إيجاباً على دورة حياة تكاليف المنتج.

٣- إعداد وتنفيذ برامج تحسين تكاليف الأنشطة من أجل تخفيضها للوصول إلى التكلفة المستهدفة وتحقيق الميزة التنافسية المنشودة. بالإضافة إلى تطبيق الإجراءات أو تطويرها بما يساهم في قطع بعض التكاليف والعمل على حل مشكلات التطبيق، مع مراعاة التفرقة بين التكاليف التي يمكن رعايتها وتلك التي لا يمكن رعايتها. ثالثاً: المجالات المقترحة لترشيح الأنشطة التي تُضيف قيمة

١- إعداد وتوثيق سلسلة القيمة لكل منتج بالمنظمة، بالإضافة إلى المراجعة المستمرة للأنشطة للتحقق من كفايتها للوصول إلى المنتج المستهدف، والتأكد من عدم تكرار النشاط الواحد بالسلسلة. كما يتعين قياس الأهمية النسبية لكل نشاط بالأهمية لمجموع الأنشطة.

٢- مراجعة وتحليل البيانات الخاصة بأراء المشاركين عن أنشطة المنتج - العملاء / العاملين والمسؤولين - حيث يؤكد Baker (2002) أنه من أجل تحديد عما إذا كانت الأنشطة ذات قيمة حقيقية، وكيف تكون ذات قيمة هو سؤال العميل ذاته، وذلك من خلال الخطوات التالية :

(أ) يتم مخاطبة كافة المديرين للمسؤولين بالمستويات الإدارية المختلفة لتكثيف جهودهم من أجل متابعة عمليات التشغيل بغرض فصل (عزل) الأنشطة التي



قرارات ترشيد التكاليف والأنشطة، بالإضافة إلى دراسة الجوانب الأخرى ذات الصلة - الفنية والمالية - كصميم وتشغيل المنتج، رقابة الجودة، وتقدير تكاليف دورة حياة المنتج. ويمكن استخلاص الاقتراحات والتوصيات الكفيلة بتطوير البرنامج المقترحة لترشيد التكاليف والأنشطة في ضوء نتائج دراسة وتحليل الآثار المترتبة عليها.

#### (٢ - ٤ - ١) الآثار السلوكية لترشيد التكاليف والأنشطة

توجد أهمية للقياس غير المادي (المعنوي) - بجانب القياس المادي - لبيان الآثار المترتبة على قرارات تخفيض التكاليف أو استبعاد بعض الأنشطة، خاصة على المسؤولين والمعلمين في مجالها، ومن ثم التأثير النهائي المتوقع على القيمة المضافة للمنظمة.

وتبحث الإدارة عن سبل تحفيز المديرين والمسؤولين من أجل اتخاذ قرارات ترشيد التكاليف والأنشطة وما يرتبط بذلك من اختيار محركات كل نشاط على حدة، والتي قد تتأثر بالذوايق السلوكية لمخذي تلك القرارات.

من أجل دراسة الجوانب السلوكية ذات الصلة بترشيد التكاليف والأنشطة فإنه يتم تحليل علاقات السبب - الأثر (النتيجة) بين محركات وتكاليف كل نشاط على حدة، فعندما تنقسم تلك العلاقات بالمثالية فإنه يسهل اتخاذ القرارات بشأنها ويحفز السلوك التنظيمي المرغوب. حيث يرتبط باختيار محركات النشاط وتصميم الأنشطة التي لا تُضيف قيمة بعض الجوانب الإيجابية والسلبية التالية :

- الجانب الإيجابي لتحفيز السلوكي : حيث يُحدد تصميم الأنشطة التي لا تُضيف قيمة ، أي تلك الأنشطة التي ليس لها قيمة أو ثمن من جانب العملاء أو التنظيم - كمنولة المواد والتخزين - حيث يجب أن تدعم الجهود المحفزة من أجل تخفيضها أو حذفها.
- الجانب السلبى لتحفيز السلوكي : قد يشعر المديرين والمسؤولين والمنفذون للأنشطة التي لا تُضيف قيمة أنهم معرضون للانتقادات واحتمال فقد وظائفهم كنتيجة مباشرة للجهود الناجحة لاستبعاد بعض الأنشطة. إن توقع فقد الوظيفة من غير المحتمل أن يُشجع المسؤولين للعمل في الأنشطة التي لا تُضيف قيمة من أجل البحث عن طرق

القيمة. وتظل أهمية التحري عن مصداقية المشاركة عند الاستبيان من العملاء والمعلمين، بالإضافة إلى استخدام أساليب تحليل البيانات المناسبة.

#### ثالثاً: مجالات تطوير الأنشطة التي لا تُضيف قيمة

يتم إجراء الدراسات الفنية والمالية للأنشطة التي لا تُضيف قيمة بفرض تحديد علاقتها بالأنشطة الأخرى والآثار - الفنية والمالية - التي تترتب على ذلك. بالإضافة إلى إعداد دراسات متنوعة لتفعيل تلك الأنشطة وإجراء التجارب للتطبيقية من أجل دراسة جدوى أو ضرورة مشاركتها مع باقي أنشطة سلسلة القيمة من عدمه. فإذا كان يمكن للإدارة تحديد نقاط الضعف للأنشطة التي لا تُضيف قيمة وعلاجها - من الجوانب الإدارية أو التشغيلية أو التجهيزات المساعدة أو العمالة - فإنه يجب التحقق من مدى تأثيرها الإيجابي على القيمة المضافة في مقابل الأعباء الإضافية المحتملة.

كما يتعين إجراء تلك الدراسات - بشكل متكامل - بواسطة مجموعات عمل من عدة تخصصات بالمنظمة، بحيث يتوافر لها الإمكانيات اللازمة لتجميع البيانات من كافة المصادر ومن ثم تحليلها وتوظيفها عند إجراء الدراسات والتجارب المطلوبة من أجل تحقيق التكلفة المستهدفة - للمنتج الجديد أو الحالي - وذلك في إطار الأهداف الإدارية الاستراتيجية للمنظمة.

ويوضح الشكل رقم (٢) خريطة التدفق للمجالات المتلحة لترشيد الأنشطة بسلسلة القيمة بمنظمات الأعمال.

#### (٢ - ٤ - ٢) الآثار المترتبة على ترشيد التكاليف والأنشطة مقدمة

يقع على عاتق الإدارة عبء متابعة وقياس الآثار التي قد تترتب على تخفيض التكاليف أو استبعاد بعض الأنشطة بسلسلة القيمة للمنتج ومن ثم تقديم التوصيفات اللازمة لدعم برامج ترشيدها. كما يجب أن تتفاعل إدارة المنظمة مع احتياجات ومتطلبات العملاء والاستجابة للتغيرات في سمات سوق المنافسة من أجل تحقيق أهدافها وبيان أثر ذلك على كافة التكاليف والأنشطة المرتبطة بإنتاج وتسويق المنتج.

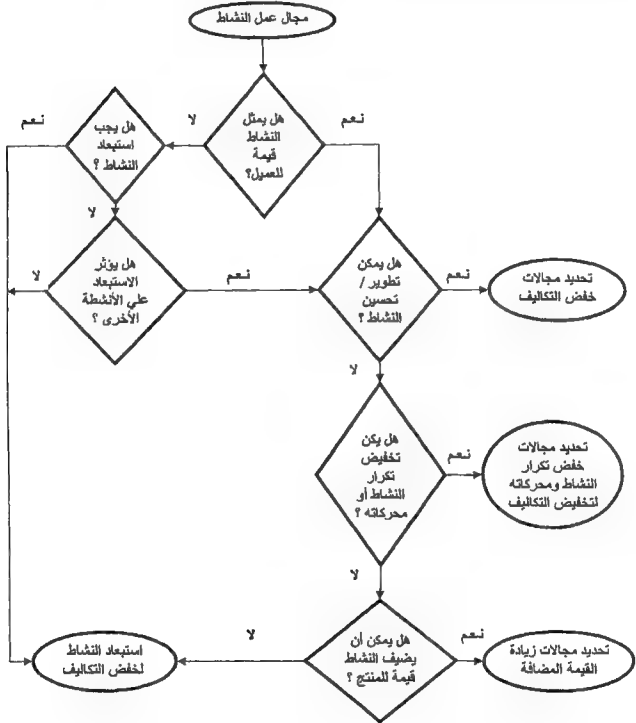
ويُعد الجانب السلوكي - في إطار التنظيم الإداري - بالمنظمة أكثر المتغيرات التي يجب دراسة أثرها عند اتخاذ





مزاولة أنشطتهم أو تقليص سلطاتهم الإدارية أو استبعادهم من تحمل المسؤوليات. لذا يجب تضمين كافة الآثار السلوكية - بعد قياسها - مع الآثار الأخرى المادية ومقارنتها بالعائد المتوقع من تلك القرارات.

لتخفيض الحاجة لخدماتهم، كما قد يشعرون بإحساس أقل للرضاء الوظيفي في حالة تنفيذ الأنشطة التي تأخذ في الحسبان إضافة القيمة بطبيعتها (Arthur & John : 2003). بطبيعة الحال، لا يمكن إغفال الجوانب السلوكية للمسؤولين والمنفذين عند اتخاذ قرارات من شأنها التأثير المباشر في



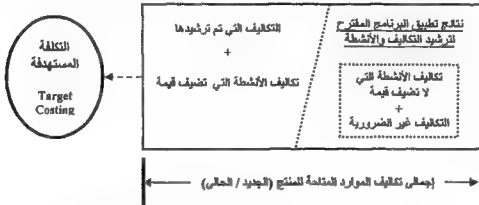
شكل (٢) - مجالات ترشيد الأنشطة بمتسلسلة القيمة

(Spec & Douw: 2003). بالإضافة إلى احتمال حدوث بعض الخلل في مكونات (وحدات) الهيكل التنظيمي والممولين عنها، مما يتطلب ضرورة إعادة النظر لترتيب الوحدات التنظيمية. وأخيراً، ضرورة إعادة قياس تكاليف المنتج في ضوء التعديلات في التكاليف والأنشطة، ومراجعة أسلوب تحميل الأنشطة بالتكاليف ومدى ملائمة محركات التكاليف لطبيعة كل نشاط، بالإضافة إلى دراسة تأثير كل ذلك على تكاليف دورة حياة المنتج. ومن جانب آخر، تبدو مظاهر إيجابية تتمثل أهمها في تدريب الممولين والعاملين بكافة الأنشطة للعمل بفكر الإدارة الاستراتيجية، وتطبيق أساليب إدارة للتكلفة، والتدريب على العمل بأسلوب هندسة القيمة الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ قرارات تعظيم المنافع من استخدام الموارد المتاحة.

(٢ - ٤ - ٢) الآثار الفنية والتنظيمية لترشيد التكاليف والأنشطة

إن سعي الإدارة لترشيد التكاليف والأنشطة يدخل في إطار تحقيق أهداف إدارة التكلفة الإستراتيجية من أجل الوصول إلى التكلفة المستهدفة. ويجب أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار بعض الآثار السلبية الناتجة عن ذلك، كاحتمال أن يتم الاستغناء عن بعض العمالة الماهرة المتخصصة وصعوبة تعويضها أو استبدالها مستقبلًا إذا فتحت الإدارة سياسة التقليل (الانكماش).

وكذلك احتمال أن تقبل الشركات التي تتجه إلى الإنتاج في الدول ذات الاقتصاديات منخفضة التكاليف بمستوي جودة أقل وتعمل بعض درجات المخاطرة، كبديل لترشيد التكاليف والأنشطة، ومحاولة التخلص من بعض الأعباء أو النفقات



شكل ( ٣ ) - نتائج تطبيق البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة

الآثار المترتبة على ذلك والأكليات اللازمة لتحقيقها.

وقد تناول البحث بعض أساليب تشخيص وتحليل مشكلات تحقيق القيمة المضافة بسلسلة القيمة من أجل ترشيد التكاليف والأنشطة للوصول إلى التكلفة المستهدفة. وقد اتضح دور إدارة التكلفة في ترشيد التكاليف والأنشطة من خلال بعض أساليبها، كالتكلفة على أساس النشاط وتكلفة الجودة، بالإضافة إلى بيان أهم موعات تحقيق التكلفة المستهدفة. كما تم تناول أسلوب التكلفة المستهدفة في تحليل التكاليف والأنشطة باعتباره أحد أساليب إدارة التكلفة ودوره في التفسير التنافسي. وبالرغم من أنه يتم استخدام أسلوب تحليل هلامسة للقيمة ضمن خطوات تطبيق التكلفة المستهدفة

خلاصة وتوصيات البحث

لقد تناول البحث بالتحليل جوانب إحدى المشكلات التي تعاني منها بعض منظمات الأعمال في مجال بيئة المنافسة السريعة والتي قد تعوق تحقيق التكلفة المستهدفة للمنتجات الجديدة أو الحالية، والمتمثلة في سبل تخفيض التكاليف - دون التأثير على الجودة - وذلك في إطار الأهداف الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية لمنتجات المنظمة ومن ثم القيمة المضافة لأصحاب المصلحة. فقد تناولت بعض الكتابات والتطبيقات المحاسبية تلك المشكلة، وتركزت أهم أساليب علاجها إما بقطع التكاليف غير الضرورية أو استبعاد الأنشطة التي لا تضفي قيمة ولكن دون أن توضح

- للمنظمة أو العملاء - فقد يصعب استبعادها بصفة كلية، وقد يتطلب الأمر اتخاذ القرارات الكفيلة بتحليلها ومراجعتها علي فترات دورية مع باقي الأنشطة بسلسلة القيمة. وقد تتضمن القرارات ترشيد تلك الأنشطة بتخفيض تكاليفها أو مراجعة محركات (مسيب) تكاليفها أو إعادة هيكلتها نشاطها وأداء المعلمين بها وبما يؤدي إلي تحقيق القيمة المضافة المنشودة منها.

وقد تضمن البرنامج المقترح المجالات الخاصة لترشيد التكاليف والأنشطة - سواء التي تُضيف أو التي لا تُضيف قيمة - حيث تعد البيانات الركيزة الأساسية من أجل التطبيق الفعال للبرنامج المقترح، سواء بيانات داخلية أو خارجية، بالإضافة إلي التأهيل والتدريب الكافي لدي العاملين وتشجيع واقتناع المديرين والمسؤولين بالمنظمة.

كما تطرق البحث إلي دراسة الآثار التي قد تترتب علي تطبيق برنامج ترشيد التكاليف والأنشطة. حيث يتعين تضمين الآثار المحوية (السلوكية) بجانب القياس المادي، بالإضافة إلي قياس الجوانب الفنية والتنظيمية والمحاسبية ذات الصلة.

لنكتزاً علي دراسة الآثار المترتبة علي ترشيد التكاليف والأنشطة، فإنه يمكن استخلاص التوصيات التالية :

١- حث الإدارة بمنظمات الأعمال علي تشكيل مجموعات عمل Task Forces تشمل مجموعة من المتخصصين في الجوانب الفنية والمالية والإدارية، تكون مهمتها دراسة وتحليل تكاليف المنتجات - الجديدة والحالية - والأنشطة ذات الصلة وتقديم التقارير والتوصيات التي تنفذ في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وقد يفضل أن يكون لهذه المجموعات مركزاً تنظيمياً علي علاقة مباشرة بالإدارة العليا، وأن يكون المسؤولين عنها من المتخصصين في مجال إدارة التكلفة.

٢- تشجيع ومساعدة الإدارة للمسؤولين بالمنظمة علي ترشيد التكاليف - بتخفيضها - وتقليص بعض الأنشطة التي لا تُضيف قيمة - للعمل أو للمنظمة - وبما لا يؤدي إلي حدوث أي خطورة علي (أو انحراف عن) الأهداف الإستراتيجية.

باعتباره يمثل أسلوباً لتحليل البدائل المتاحة لمواصفات ووظائف وتكاليف المنتج لتحقيق رغبات العملاء، إلا أن بعض الباحثين اعتبره أسلوباً لقطع التكاليف.

وتعد إدارة القيمة من الأساليب الهامة التي توضح سبل تحقيق أفضل قيمة للمنتجات

من خلال التركيز علي اهتمامات ورغبات العميل ومقدرته علي دفع سعر المنتج، بالإضافة إلي بيان المحفزات التي تحرك العميل نحو المنتج وآثار الأنشطة عليها. ويقود تحليل سلسلة القيمة في بيان مدي اتجاه أنشطة المنظمة نحو تحقيق القيمة المستهدفة، والتي علي أساسها قد يُفضل العميل منتج المنظمة عن غيره من المنافسين. كما يركز تحليل سلسلة القيمة علي الأنشطة ذات العلاقة الوثيقة للحصول علي المنتج بإضافة القيمة - دون إسراف أو تكرار في التكاليف أو الأنشطة - من وجهتي نظر الإدارة والعملاء المرتقبين.

ويتم تصنيف الأنشطة بمنظمات الأعمال إلي نوعين : الأنشطة التي تُضيف قيمة، والتي لا تُضيف قيمة، وذلك للنشاط أو المنتج. ويساعد تميز كلا النوعين ببعض السمات إلي تشخيص مشكلاتها بسلسلة القيمة ومن ثم توصيف سبل العلاج المقترحة من عدة جوانب : فنية وتنظيمية وسلوكية (محوية).

كما تتلوه البحث البرنامج المقترح لترشيد التكاليف والأنشطة بما يدعم القرارات الإدارية لتحسين الميزة التنافسية، بالإضافة إلي بيان النتائج للموقعة من تطبيقه. وتوجد عدة مجالات لترشيد التكاليف - من أجل تخفيضها - ومن ثم إضافة القيمة للمنتج في مرحلتي : التصميم والتصنيع. وكلما بدأت الإدارة في تنفيذ تلك القرارات مبكراً عبر سلسلة الأنشطة بسلسلة القيمة كلما زادت النتائج المرجوة منها. كما تُعد مجالات قطع التكاليف أحدي أساليب ترشيد تكاليف المنتج والأنشطة، وبالتالي فهي بمثابة محصلة لبرامج تحسين التكلفة. وإن كان يتعين عند تطبيق برنامج تحسين التكلفة ضرورة التفرقة بين التكاليف التي يمكن رقيتها وذلك في الأجل القصير، وبين التكاليف التي لا يمكن رقيتها ويتطلب تنفيذها في إطار لشملي وعلي مدي طويل الأجل.

أما بالنسبة لمجالات ترشيد الأنشطة التي لا تُضيف قيمة



- تكاليف دورة حياة منتج / مقدم الخدمة The producer , Life Cycle Costs :- تشمل كل التكاليف داخل الشركة من منظور المنتج (مقدم الخدمة) حتى لا تكون المنظمة ممنولة سوي عن المنتج (عادة في نهاية كل فترة ضمان).

- تكاليف دورة حياة المنتج من وجهة نظر العميل The customer - Life Cycle Costs : تشمل كل التكاليف لامتلاك المنتج خلال دورة حياته، شاملاً : سعر الشراء، تكاليف التشغيل، الصيانة غير المكتوبة، التصليحات، وتكاليف الإبعاد.

### مراجع البحث

- 1- Ananthanarayanan, T. (2000), T C M – A mega Opportunity, Bulletin on Total management, Issue No. 1, April, pp. 1 - 2.
- 2- Arthur, Mac & B. John (2003), Practical guidelines for activity driver selection, Cost Management, Sep./ Oct., 17 (5), pp. 3 - 41.
- 3- Baker, W. William (2002), Eliminate non - value - added costs, Industrial Management, May/June, 44 (3), pp. 22 - 28.
- 4- Balachandran, V. Balililla & Baachandran, V. Sundhakar (2005), Cost Culture Through Cost Management Maturity Model , Cost Management , Nov. / Dec. , 19 (6), pp 15 - 29.
- 5- Blocher , E. J. ; K. H. Chen and T. W. Lin (2002) , *Cost Management : A Strategic Emphasis* , 2<sup>nd</sup> Ed. (Boston : Mc Graw - Hill Co. , Inc.).
- 6- Bayou , E. Mohamed & Alan Reinstein (1998) , Three routes for target costing , Managerial Finance , 24 (1) , pp. 28 - 45.
- 7- Cokins , gray (2003) , Identifying and measuring the cost of error and waste , Cost Management , Mar. / Apr. , 17 (2) , pp. 6 - 15.
- 8- Cooper , Robin & Regine Slagmulder (2004) , Achieving Full - Cycle Cost Management , MIT Sloan management Review , Fall , 46 (1) , p. 45 - 52.
- 9- Doctors , G. Robert ; Michael R. Reopel ; Jean - Mey S. & Stephen M. Tanny (2004) , Turning value into money , The Journal of Business Strategy , 25 (4) , pp. 25 - 30.
- 10- Fessler , Nicholas & J. Fisher , "Target Costing" , In : Brinker , Barry , J. (Ed.) (2001) , *Guide To Cost Management* (N. Y. : John Wiley & Sons, Inc.) , Ch. 3.
- 11- Fong , Sik - Wah Patric ; Qiping Shen & Eddie W.L. (2001) , A framework for benchmarking the value management process , Benchmarking , 8 (4) , pp. 306 - 316.
- 12- Fox , Bob (1995) , Life cycle costing and its

3- تعميق ثقافة العمل بفكر الإدارة الإستراتيجية وأساليب تحقيق القيمة، وتدريب المسؤولين والعاملين بالمنظمة على ممارستها، بالإضافة إلي تدريبهم علي مهارات الاتصالات - الدلالية والخارجية - وأساليب تجميع وتحليل البيانات من مصادرها المختلفة لاستخدامها في مجالات ترشيد التكاليف والأنشطة. كما يجب تنمية وتقديم الدعم الفني والمالي لنشاط البحوث والتطوير وتشجيع والاستفادة من الأفكار الإبداعية للعاملين بالمنظمة في مجال ترشيد للتكاليف والأنشطة.

4- توفر المرونة لدي إدارة المنظمة في إعادة ترتيب وحدات وأقسام الهيكل التنظيمي في حالة اتخاذ قرارات بتخفيض للتكاليف أو اعتماد بعض الأنشطة التي لا تُضيف قيمة، وتحديد نطاق مراكز المسؤوليات تبعاً لذلك.

5- قياس التكلفة - للعقد من تطبيق إدارة التكلفة المستخدمة بالمنظمة - سواء للمنتجات الجديدة أو الحالية - وتدريب العاملين والمسؤولين عن الأنشطة بالمنظمة حال موافقة الإدارة علي تطبيقها.

6- دراسة البدائل المتاحة للاستفادة من الأنشطة التي لا تُضيف قيمة؛ بدعها بالموارد البشرية والفنية أو بدمجها بالأنشطة التي تُضيف قيمة ذات الصلة ومن ثم قياس التأثير النهائي علي سلسلة القيمة.

7- مراجعة أسعار منتجات المنظمة علي فترات دورية في ضوء نتائج مقارنتها بأسعار المنافسين، وكذلك إعادة النظر في أسلوب قياس تكاليفها وتحديد سبل ترشيدها في إطار عمل الأنشطة بسلسلة للقيمة وعدم تجاوز التكلفة المستخدمة.

### هوامش البحث :

(1) يمكن تعريف إدارة التكلفة بأنها منهج تطبيقي لدراسة وتحليل تكاليف أنشطة المنظمة، باستخدام أساليبها المختلفة، وتوفير البيانات اللازمة للإدارة في مجال تنظيم المبلغ المتوقع من الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

(2) يوجد فرق بين تكاليف دورة حياة منتج / مقدم الخدمة، وتكاليف دورة حياة المنتج من وجهة نظر العميل (Swenson & et al (2005 علي النحو التالي :

- benefits , Purchasing & Supply Management , Oct. , 1995 , pp. 34 – 37.
- 13- Grundy, Tony (1998) , Managing the business value system , Management Accounting , Dec. , 76 (11) , pp. 30 – 32.
- 14- Herger, Michel & Deigan Morris (1989), Accounting Data for Value Chain Analysis, Strategic Management Journal, V. 10, pp. 175 – 188.
- 15- Innes, John (1999), Management Accounting Trends, Management Accounting, May, pp. 40 – 41.
- 16- Jiambalvo , J. (2001) , *Managerial Accounting* (N. Y. : John Wiley & Sons , Inc.), Ch. 5.
- 17- Picas , Laird ; Scott R. Neal & Iftikhar K. Madni (2002) , Smart value engineering , ACCE International Transactions , C S 161 , PP. 161 – 163.
- 18- Raj , H. Mustansir (2002) , V E is not a " group cost cutting " , ACCE International Transactions , C S 161 , pp. 171 – 179.
- 19- Shank , K. John & Joseph Fisher (1999) , Case Study – Target Costing as a Strategic Tool , MIT Sloan Management Review , Fall , 41 (1) , pp. 73 – 82.
- 20- Shank , K. John (1989) , Strategic Cost Management : New Wine or Just New Bottles ? , Journal of Management Accounting Research , Fall , pp. 47 - 66.
- 21- Spee, Roel & Win Douw (2003) , Cost – reduction location strategies, Journal of Corporate real Estate , Dec. , 6 (1) . pp. 30 – 38.
- 22- Spring , B. Roger (2001) , Understanding value engineering , Institute of Industrial Engineers , Inc. (I I E) , August , 33 (8) , pp. 45 – 54.
- 23- Swenson , W. , Dow : Bultross , E. Thomas & K. , Woon II (2005) , Using The CAM – I Diagnostic To Evaluate Readiness for Targeting Costing , Cost Management , May / June , pp. 41 – 49.
- 24- Troutt , D. Marvin ; Donald W. Gremlin & Murali Shanker (2000) , Cost efficiency benchmarking for operational units with multiple cost drivers , Decision Sciences , Fall , 31 (4) pp. 813 – 832.
- 25- Weygand , J. Jerry ; Donald E. Kieso & Paul D. Kimmmeel (2002) , *Management Accounting : Tools for Business Decision Making* (N. Y. : John Wiley & Sons , Inc.), Ch. 4.
- 26- Williams , R. jan ; Susan F. Haka ; Mark S. Better & Robert F. Meigs (2002) , *Financial and Managerial Accounting : The Basis for Business Decisions* , 12 <sup>th</sup> Ed. (Boston : Mc Graw – Hill , Irwin) , Ch. 12.



## دراسة اقتصادية على محصول القمح باستخدام تكنولوجيا حفظ الأغذية بالإشعاع

د. إيمان محمد حسن محمود

قسم بحوث تشعيع الأغذية- شعبة التشعيع الصناعي  
المركز القومي لبحوث تكنولوجيا الإشعاع

### المقدمة:

اتجه تركيز البحث العلمي في السنوات الأخيرة نحو النهوض بالحصائل الزراعية الرنسية وبوجه خاص محاصيل الحبوب (القمح - اللز - الأرز) وهو ما يعرف بالثورة الخضراء التي كان من نتاجها أن حققت كثير من الدول لنامية تقما واسع المدى في هذا المجال، ولعل أبرز الأمثلة ما حدث في المكسيك والهند والفلبين، من ظهور أصناف جديدة مما أدى إلى تغيير هيكل الإنتاج الزراعي والميزان التجاري فيها، بل إن بعض هذه الدول لم تقف عند حد الاكتفاء الذاتي لكنها اتجهت إلى تحقيق فائض تصدير بعد أن كانت تعاني عجزا شديدا في المواد الغذائية.

تشير البحوث والدراسات إلى ضرورة تطوير التركيب للمحصول العالي على النحو التالي:

التوسع في زراعة المحاصيل الغذائية مع التركيز على المحاصيل التي تمثل عجزا جزئيا أو كليا في إنتاجها مع حاجة الاستهلاك المحلي لزيادة إنتاجها ورفع كفاءتها الإنتاجية وتهدف هذه البحوث إلى:

زيادة المساحة المزروعة من القمح في حدود نصف مليون فدان لبلوغ حد يتناسب مع الاكتفاء الذاتي لرغيف الخبز، ليرتفع بذلك نحوالي ٧٥%. وفي تقديرنا أنه مناصب ومتوازن وأمن في ذات الوقت لطعام الناس مع التركيز على التوسع في هذه المحاصيل لدخل المساحات التي تستلح في المناطق الشمالية وكذا في المناطق الساحلية والريف والحضر. ولجميع يعتمدون على الواردات - بل إن الريف بدأ يستخدم قحاً من المدينة باعتبارها مركز الاستيراد

للقومي. وهي ظاهرة غير مسبوقة في تاريخنا فيها تحولت للقرى إلى وحدة مستهلكة بعد أن كانت منتجة وبهذا أصبح استيراد القمح للمسئول الأول عن تزايد العجز المطرد في ميزان مدفوعاتنا، بالإضافة إلى ارتفاع حجم الدعم المالي وهي للمحافظة على مستوى الأسعار للمستهلك التمويني.

### مشكلة البحث:

يمثل القمح مكانا وسطا بين الخمسة محاصيل الرئيسية في مصر فهو الثالث بين المحاصيل الزراعية من حيث المساحة، وقد كان متوسط المساحة المزروعة منه قبل الحرب العالمية الثانية حوالي ١,٤ مليون فدان، وخلال فترة الحرب ارتفعت مساحته إلى ١,٦ مليون فدان، وذلك لتوفير غذاء للمواطنين. وتوضح الإحصائيات أن محصول القمح قد تراجعت مساحته في الفترة الأخيرة بين ١,٢ مليون فدان كحد أدنى و ١,٩ مليون فدان كحد أقصى! أي بزيادة بين الحدين في حدود ٥٠%.

وإنتاج القمح يتطلب اهتماما كبيرا حيث يولجه كثيرا من الضغوط في ضوء ضيق الرقعة الزراعية، وما يولجه من قوى تنافسية من المحاصيل التقليدية وغير التقليدية، وبوجه خاص محصول البرسيم والقول الأمر الذي يجعل إمكانية التوسع في مساحته محدودة، فضلا عن الحاجة إلى أرض جديدة ذات خصوبة مرتفعة. حيث تعتبر أنسب أنواع الأراضي للموه هي الأرض متوسطة القوام وجيدة الصرف. والأراضي لطينية الخفيفة تغطي أكبر إنتاج منها، وكذلك ينحج أيضا في الأراضي لطينية الثقيلة والأراضي الصفراء الرملية.

وينكر د. عبد الحميد حسين في كتابه عن إنتاج



## المبحث الأول

## القمح محصول استراتيجي

## المتغيرات الاقتصادية العالمية:

انتمى العقد الأخير من القرن العشرين بالعديد من المتغيرات التي أثرت بلا شك على دول العالم، ومن أهم هذه المتغيرات:

- ١ - التقدم التكنولوجي للضخم.
- ٢ - الانتقال إلى أليات السوق.
- ٣ - الثورة العلمية للتكنولوجيا.
- ٤ - التكتلات الاقتصادية.
- ٥ - التوليد والشركات العابرة للقارات (المتحدة الجسديات).
- ٦ - الأخذ "بنظام السوق" محل نظام التخطيط المركزي.
- ٧ - تحول الاقتصاديات إلى اقتصاد السوق. (مصطفى، ٢٠٠٠).

ويعد القطاع الزراعي العربي من أهم القطاعات الاقتصادية المنتظر أن تتأثر بنتائج هذه المتغيرات الاقتصادية وعلى الأخص اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية وتحول الاقتصادية الاشتراكية إلى اقتصاديات السوق والبلد عن للنظم السائدة في الماضي والتي منها الأنظمة الشيوعية. (الأعرس، ٢٠٠٠) (٢).

## الأهمية الاقتصادية للقمح العربي:

لأهمية للقمح اقتصاديا كانت الأعياد والاحتفالات تقام فرحا وبتحفاها وشكرا للآلهة، وقد رُسم الإله "بئير" إلى الحبوب وهو ممسك بسنبول القمح ويلوح بها. وفي عصر البطالمة ٣٣٢ - ٣٠ قبل الميلاد كان تصدير القمح يتم تحت سيطرة الحكومة، وفي العصر الروماني قبل الميلاد حتى ٦٤٠ ميلادي كانت مصر مخزنا للحبوب لدول العالم الخارجي وبسبب وفرة كان يصدر إلى العالم القديم فمصر كانت تعتبر مخزن الحبوب وسلعة الخبز للعالم القديم ويمكن القول إجمالاً أن مصر مكتفية ذاتياً من القمح الذاتي محلياً حتى بداية الخمسينات ثم بدأت نقطة التحول للاستيراد من عام ١٩٥٠ وفي عام ١٩٥٤ بلغ متوسط الوارد السنوي من الخارج ٦١٨ ألف طن وارتفعت إلى ٩٨٤ ألف طن

وفسيولوجيا محاصيل الحبوب" أنه قد وجد من للتجارب أن المحصول السابق يؤثر على كمية محصول القمح. ولقد أمكن ترتيب الإنتاج تقارباً حسب نوع المحصول السابق، حيث يعطى القمح أعلى إنتاجية عند زراعته بعد القطن، ثم بعد الذرة الشامية ثم بعد الأرز، ولا ينصح بزراعة القمح بعد الأرز، لأن محصول الأرز يتطلب الغمر المستمر بالماء طوال فترة نموه.

## الهدف من البحث:

القمح سلعة استراتيجية هامة سواء من حيث كونه غذاء رئيسياً للمواطن المصري أو من حيث ارتباطه بالعلاقات الاقتصادية الدولية، الأمر الذي دعانا إلى تحليل عوامل الفقد ومقدار الفجوة القمحية المتزايدة من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي بصورة أكبر.

## فروض البحث:

- ١ - التصور في تحقيق الاكتفاء الذاتي يؤدي للاعتماد على الاستيراد.
- ٢ - الحاجة إلى البحث عن وسيلة جديدة وأمنة تؤدي إلى تقليل الفاقد من القمح.
- ٣ - حفظ الأغذية بالإشعاع وسيلة آمنة وتتمهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي من القمح وخفض الفاقد بقصى قدر ممكن.

## خطة البحث:

يناقش البحث في المبحث الأول المتغيرات الاقتصادية العالمية وأهمية القمح العربي ووسائل زيادة إنتاجية القمح وفي المبحث الثاني يعرض الفجوة القمحية وأسبابها وأشكال الفقد من القمح وعوامل التصور في إنتاج القمح كما يبين حجم الفجوة المتوقعة. ويعرض المبحث الثالث خصلص المعالجة الإشعاعية للغذاء، ويقترح استخدام هذه الوسيلة لخفض الفقد من القمح.

## منهج البحث:

يقوم البحث على المنهج الاستقرائي للبيانات والمعلومات المتوفرة عن التجارة الخارجية والاستيراد والصادرات والواردات والاستهلاك.

وترتكز سياسة الحكومة بالنسبة لزيادة إنتاج هذا المحصول على محورين أساسيين هما:

١ - زيادة المساحة المزروعة من القمح بالأراضي القديمة لتصل إلى ما يجاوز مليوني فدان سنوياً بالإضافة إلى المناطق الشمالية التي تزرع معتمدة على مياه الأمطار. (البواب، ٨٣) (٥).

٢ - العمل على زيادة الإنتاج رأسياً عن طريق التوسع في زراعة أصناف عالية الإنتاج أو لحلال الأصناف الجديدة (كل الأصناف المنخفضة الإنتاجية) وبالإضافة إلى هذين المحورين اتجهت الزراعة إلى التوسع في زراعة القمح في الأراضي التي تقع في الشمال على السهل وذلك في حدود نصف مليون فدان تنتج حوالي مليون طن. وسوف تعتمد الزراعة بهذه المناطق على الأمطار مع تأمين رية أو ريّين مكملتين للمحصول بقصد تأمين زراعة وإنتاج القمح.

وتتوقف إنتاجية هذا المحصول على نوع التقاوي التي تستخدم في زراعته ومدى نقاوتها مع ملاءمة الصنف الذي يزرع من القمح لمنطقة زراعته.

ومن الثابت أن الصنف المزروع يبقى نقياً وممتازاً إذا كانت تقاوي في الأصل جيدة.

وكلفت لسياسة المتبعة منذ عام ١٩٩٧ - ٧٦ ولا تزال هي عدم الاعتماد على صنف واحد لكل منطقة زراعية بل اتجهت إلى تحدد الأصناف تقليدياً لحدوث هزلة أو خلل في إنتاج المحصول الذي يمثل القاعدة الأساسية في غذاء الناس كافة.

وتشير البحوث والدراسات على ضرورة التركيب المحصولي الحالي أولاً ثم للتوسع في زراعة المحاصيل الغذائية مع التركيز على المحاصيل التي تمثل عجزاً جزئياً أو كلياً في إنتاجها مع حاجة الاستهلاك المحلي لزيادة إنتاجها ورفع كفاءتها الإنتاجية (دياب، ٨٢) (٦) ومنها:

أولاً: زيادة المساحة المزروعة من القمح في حدود نصف مليون فدان لبلوغ حد مناسب مع الاكتفاء الذاتي لرغيف الخبز، ليرتفع بذلك إلى حوالي ٧٥% وفي تقديرنا أنه حد مناسب ومتوازن وآمن في ذات الوقت لطعام الناس، مع للتركيز على التوسع في هذه المحاصيل لدخل المساحات التي تستلحق في المناطق الشمالية وكذا في المناطق الساحلية.

سنوياً في الفترة ٥٥ - ١٩٥٩، ثم قفز إلى ما يجاوز مليوني طن سنوياً في الفترة من ٧٠ - ١٩٧٤. وخلال الثمانينيات تجاوز المستورد السنوي خمسة ملايين طن حيث بلغ الاستيراد سنة ١٩٨٠ نحو ٥,٤ مليون طن، أي ثلاثة أمثال الإنتاج المحلي البالغ ١,٨ مليون طن وبهذا دخلت مصر في دائرة كبار المستوردين من السوق العالمي، ووصلت نسبة ما تستورده نحو ٧% من فائض القمح العالمي، في حين دخلت الهند في دائرة الدول المكتفية ذاتياً. وفي عام ١٩٩٤ زاد الإنتاج إلى نحو ٤,٥ مليون طن مما أدى إلى رفع نسبة الاكتفاء الذاتي بما يتجاوز ٤٠% (حفي، ٩٢) (٣).

ويمكن القول أن مصر قد مرت بثلاث مراحل أساسية من حيث الكلفة الذاتية من القمح. المرحلة الأولى هي مرحلة "الكلفة الذاتية القوية" واستمرت حتى بداية الخمسينيات، ثم المرحلة الثانية وهي مرحلة "الكلفة الريفية" من ٥٠ - ١٩٧٠ وورد في تلك المرحلة أن كان الإنتاج المحلي يغطي استهلاك سكان الريف تقريباً، مع فائض محدود يقدر بنحو ربع مليون طن يوجه إلى سكان المدن الذين يتقوا يعتمدون أسساً على الاستيراد الخارجي. والمرحلة الثالثة والأخيرة منذ سنة ١٩٧٥ وهي مرحلة "عدم الكلفة القومية". (الأعسر، ١٩٩٨) (٤).

طرق زيادة إنتاجية القمح :

نظراً للأهمية الكبيرة للقمح في غذاء الإنسان، فقد حدثت زيادة مطردة في إنتاجه خلال الأربعين سنة الأخيرة حيث تزايدت المساحة المزروعة فيه في العالم بما يجاوز ٤٠%. كما زادت غلة الفدان لأكثر من ٨٠% وترتب على ذلك زيادة الإنتاج العالمي بنحو ١٥% خلال هذه الفترة.

ويمثل محصول القمح مكاناً متميزاً بين الخمسة الكبار من محاصيلنا والثاني بين المحاصيل الزراعية من حيث المساحة. ولا زال إنتاج هذا المحصول يتطلب اعتماداً وتقديراً كبيراً حيث يواجه كثيراً من الضغوط بسبب ضيق الرقعة الزراعية ومنافسة المحاصيل التقليدية وغير التقليدية وبوجه خاص محصول البرسيم والفلو، الأمر الذي يجعل مرونة التوسع في زراعته محدودة فضلاً عن حاجته إلى أرض جيدة وذات خصوبة مرتفعة.

وبالتالي فإنه يمثل الصدارة في قائمة وارداتنا الغذائية



الغذائية لأي مواطن. فمقارنة هذا المتوسط بمثله في مختلف الدول المتقدمة والنامية نجد من أكبر المعدلات السائدة في العالم. فقد بلغ متوسط نصيب الفرد من القمح في الدول المتقدمة أدنى حد له ٢٧ كجم في ألمانيا الغربية وأقصى حد له ١٢١ كجم في إيطاليا. كما بلغ الحد الأدنى في الدول النامية ٨ كجم في الصومال والحد الأقصى ١٣٧ كجم في تونس. كذلك أوضحت لنا دراسة عن مكونات الغذاء للمواطن أن ما يحتاجه الفرد في المتوسط من مجموعة الحبوب ككل لا يتعدى ١٥٠ كجم سنوياً في حين يحصل المواطن المصري من القمح فقط على أكثر من ٢٠٠ كجم.

ويلاحظ أنه منذ الستينات وعلى وجه التحديد بعد مرحلة الانفتاح الاقتصادي في السبعينات اتجه مستوى المعيشة نحو الارتفاع بوجه عام، وصاحب ذلك زيادة ملموسة في متوسط نصيب الفرد من الأغذية البديلة للقمح (الخبز) ومن الأغذية الحيوانية وذلك فيما عدا الذرة التي انخفض معدل استهلاكها خاصة في الريف لإحلال القمح جزئياً محلها. فعلى سبيل المثال تضاعف نصيب الفرد في الخبز والبطاطس خلال الفترة ٥٨ - ١٩٨٢، كما زاد نصيبه من الفواكه بأكثر من ٤ أمثال ومن السكر والتولجن والبيض ٣ أمثال ومن الأرز واللحوم الحمراء والأسماك بحوالي ٥٠% خلال نفس الفترة. وقد كان من الطبيعي مع هذا التطور في المستوى المعيشي والخطر الغذائي أن يتناقص نصيب الفرد من القمح (الخبز) ولكنه تضاعف. وتجمع الدراسات المتخصصة في الغذاء أن الاستهلاك الفعلي للفرد طبقاً لاحتياجاته الغذائية يتراوح ما بين ٨٠ - ١٠٠ كجم / سنوياً.

وقد كان هذا هو المتوسط السائد في مصر خلال الخمسينات والستينات فلم تولج مصر خلال هذه الفترة لزراعة علف وكن. لقمح يستخدم في صناعة الخبز فقط، وبالتالي فإن المقولس الحقيقي لاستهلاك الفرد يتراوح في هذه الحدود وما يزيد على ذلك هو فاق بحوالي ٥٠%.

مرحلة الاستهلاك الحالي تتمثل أهم صوره فيما يلي :

صور فائز الإنتاج من القمح:

أولاً: الاستهلاك الداخلي والحيواني:

في ظل المعجز الحالي للإعلاف الجافة والمصنعة ونظم

لثانياً: للتوسع في زراعة محاصيل تصنيفية وتصديرية تمثل ضرورة أساسية في مجال التنمية للصناعية والتجارية فضلاً عما تتميز به هذه المحاصيل من ارتفاع مردودها الاقتصادي في الدخل ولتقوية المضافة فضلاً عن طاقاتها الاستيعابية للمواد الزراعية طوال مراحل الإنتاج والإعداد للمواكب والتصنيع.

وتضمنت خطة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠١ - ٢٠٠٢ أهدافاً محددة حول برنامج للتنمية الزراعية في تلك السنة، كما تضمنت بياناً عن التركيب للمحصولي المستهدف. وكان أحد أهم هذه الأهداف هو التوسع في زراعة القمح بمساحة ٩٠ ألف فدان.

وهكذا يتضح لنا أن المتغيرات والمساومات الاقتصادية التي سارت في مصر قد أخلت بأنماط الإنتاج واستهلاك القمح وترتب عليها تناقص مستمر في درجات الاكتفاء الذاتي وصلت إلى ١٥٥ في نهاية القرن الحالي. (عطية: ٢٠٠١) (٧).

وحتى يسنى لنا اقتراح السياسات أو الإجراءات اللازمة لتعديل أنماط الإنتاج والاستهلاك لابد من استعراض الظروف والعوامل التي ساهمت في تشويه هذه الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية. (والم، ٨٢) (٨).

نسبة الاكتفاء الذاتي:

بلغت نسبة الاكتفاء الذاتي من القمح عام ٢٠٠٣ حوالي ٦٢,٩٤%، وقد بلغ إنتاج مصر من القمح في عام ٢٠٠٠ حوالي ٦٤٥٥ ألف طن تناقصت إلى ٦٤٤٠ ألف طن في عام ٢٠٠٢، ثم تزايدت إلى ٦٨٤٥ ألف طن في عام ٢٠٠٣. وهذا وفقاً لخطة الدولة لزيادة إنتاج محصول القمح، وباستخدام حفظ الأغذية بالإشعاع يمكننا أن نقلل من الفقد من هذا المخزون.

### المبحث الثاني

#### الفجوة القمحية وأسبابها

أوضحت الإحصاءات المتاحة أن متوسط نصيب الفرد من القمح قد تضاعف تقريباً منذ أوائل الستينات حتى الآن فاصبح أكثر من ٢٠٠ كجم/ سنوياً. وهناك العديد من المؤشرات والدلائل التي تؤكد لنا أن هذا المعدل يزيد بكثير عن المتطلبات



يكلف الدولة خسارة سنوية قدرها حوالي ٥٠ مليون جنيه. (حاتم، ٨٨) (٩).

ومن الجدول نجد أن نسبة الفاقد من القمح بلغت ٤٤٥ ألف طن في عام ٢٠٠٠، ثم ٤٦٥ ألف طن في عام ٢٠٠٢، ووصلت إلى ٤٣٧ ألف طن في عام ٢٠٠٣. المرجع: الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣.

جدول (١)

للف طن متري	الإنتاج والفاقد من القمح	
٢٠٠١	٦٤٥٥	٤٤٥
٢٠٠٢	٦٤٤٠	٤٦٥
٢٠٠٣	٦٨٤٥	٤٣٧

من الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٠، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣  
\* غير متوفر.  
الإحصاءات الزراعية، جزء ثاني، الحملات الصيفية والبيعية، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣ - قطاع الشؤون الاقتصادية، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.

توزيعها بالسوق يصبح سعر القمح والخبز المدعم أرخص من كافة أنواع الحلف المتاحة وهكذا يتسرب غذاء الإنسان إلى الحيوان. ثانيا: فاقد استهلاك:

وهو يرجع إلى عاملين رئيسيين هما: رداءة صناعة الخبز، وانخفاض سعره بسبب الدعم. أ - رداءة صناعة للخبز

يختبر الاستيراد غير المدروس للقمح من أسباب رداءة صناعة الخبز. فكثيرا ما يحدث أن يكون الدقيق المستورد لصناعة الخبز البلدي دقيقا لا يصلح إلا لصناعة للخبز الألفرنجي أو العكس. الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض درجة جودة المنتج هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يحاول أصحاب المخازن تغادي الخسارة الناتجة عن تحديد سعر الخبز بما لا يتناسب والتكاليف التشغيلية وذلك عن طريق التلاعب في المواصفات مما يؤثر على نوعية الخبز وجودته ويزيد بالتالي من نسبة الفاقد. وقد قدر أن إلقاء المواطن لقطعة خبز يوميا ٨/١ رغيف

جدول (٢)

حجم الإنتاج والاستهلاك والتجارة الخارجية من القمح

للف طن		القيمة بالألف جنيه	
الإنتاج	الواردات	الصادرات	
		كمية	قيمة
٢٠٠٠/٩٩	٦٥٦٤	٣٨٤٥	١٩.٤١٦٠
٢٠٠١/٢٠٠٠	٦٢٥٥	٤٩٥٨	٢٦٧٩١٧٦
٢٠٠٢/٢٠٠١	٦٦٢٥	٤٨١٢	٣١.٢٤٤٤
٢٠٠٣/٢٠٠٢	٦٨٤٥	٥١٩٧	٣٧٤٢٣٨٥
٢٠٠٤/٢٠٠٣	٧١٧٨	٣.٨٢	٣٢٥٧٨٤٩

\* أقل من ٥٠٠ طن

تطور إنتاج القمح:

منذ عام ٢٠٠٠/٩٩ كان إنتاج القمح ٦٥٦٤ ألف طن ثم في عام ٢٠٠٠، ٢٠٠١ تتناقص بدرجة بسيطة إلى ٦٢٥٥ ألف طن ثم زاد حتى وصل إلى ٦٦٢٥ ألف طن عام ٢٠٠١ / ٢٠٠٢ ثم تزايد في عام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ إلى

الواردات من القمح لا تشمل الكميات الواردة كمعونة = الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - يناير ٢٠٠٦ - تطور الإنتاج المحلي والمناخ للاستهلاك بقطاع المواد الغذائية والمشروبات والتبغ خلال الفترة من ٢٠٠٠/٩٩ حتى عام ٢٠٠٤/٠٣ جمهورية مصر العربية.



وإنما يشتره وفقاً لأسعاره السائدة والتي تقل بحوالي ٥٠% من تكلفته الفعلية. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن زيادة حجم الدعم بمليون جنيه تؤدي إلى زيادة الإنفاق الاستهلاكي العائلي بنحو ٥,٥ مليون جنيه. وقد زاد حجم الدعم المخصص للقمح والدقيق من حوالي ٥ مليون جنيه عام ١٩٧٠ إلى حوالي ٨٥٠ مليون جنيه عام ١٩٨٤.

#### - العوامل المرتبطة بإنتاج القمح:

لم تعد نسبة الزيادة في إنتاج القمح ٢٨% منذ منتصف الستينيات حتى الآن، بينما بلغت نسبة الزيادة في الاستهلاك ١٦٠% خلال نفس الفترة.

وترجع هذه الزيادة المحددة في الإنتاج إلى التوسع الرأسي للنجاح عن استبدال أصناف محسنة من التقاوى أدت إلى زيادة الغلة الغذائية. وهناك عوامل عديدة أدت إلى محدودية النجاح في زيادة إنتاج القمح لعل من أهمها السياسة السعرية والتي أدت إلى اختلال في التركيب المحصولي وارتفاع نسبة الفاقد في مختلف مراحل الإنتاج والتسويق وفيما يلي تحليل موجز لهذه العوامل.

#### عوامل القصور في زيادة إنتاج القمح:

##### أولاً: السياسة السعرية والتركيب المحصولي

١- زاد متوسط تكلفة إنتاج فدان القمح من حوالي ٢٧ جنيهاً عام ١٩٦٥ إلى حوالي ٥٩ جنيهاً عام ١٩٧٥ (بنسبة تغير ١٥٩%) ثم زاد إلى ٢٢٨ جنيهاً عام ١٩٨٦ بنسبة تغير ٥٥٣% عن عام ١٩٧٥ - وقد مثلت أجور العمال للنسبة العظمى من هذه التكاليف (حوالي ٤٤%).

٢- نلاحظ في المقابل أن متوسط السعر المزرعي للقمح قد زاد من حوالي ٤,٥ جنيهات للأردب عام ١٩٦٥ إلى حوالي ٧,٧ جنيهات عام ١٩٧٥ ثم زاد إلى ٢٥,٧ جنيهاً عام ١٩٨٥.

##### ثانياً: إنتاجية القمح من التجارة الخارجية:

١ - يزيد الإنتاج من القمح خلال الفترة (٧٠ - ١٩٧٢) سنوياً بمعدل ٤,٨٥% في حين يزداد الاستهلاك ٤,٣١% سنوياً وتزداد حجم الواردات بمعدل ٢,٤٥%.

٢ - في الفترة ٧٥ - ١٩٧٩ تتلصق إنتاج القمح بمعدل ١,٩١% سنوياً وازداد الاستهلاك بمعدل ٦,١٩% سنوياً

٦٨٤٥ ألف طن وزاد كثيراً في عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ إلى ٧١٧٨ ألف طن مما يوضح جهود الدولة في زيادة الإنتاجية وإن كانت لا تزال جهوداً متواضعة.

#### تطور استهلاك القمح:

نجد أن كمية المتاحة للاستهلاك من القمح في عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ كان ١٠٢٦٧ ألف جنيه تزايد في عام ٢٠٠١/٢٠٠٢ إلى ١١٠٥٣ ألف جنيه، ثم ١١٦٦٢ ألف جنيه في عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣ ثم ١٢٠٩٦ ألف جنيه في عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤، ثم تقلصت إلى ١٠٤٦٧ ألف جنيه في عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ وهذه الأرقام تتزامن مع زيادة السكان.

#### تطور واردات القمح:

نجد أن كمية الواردات من القمح ٣٨٤٥ ألف طن في عام ٢٠٠٣/١٩٩٩ تزايدت إلى ٤٩٥٨ ألف طن في عام ٢٠٠١/٢٠٠٢ ثم حدث تناقص بسيط في عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ إلى ٤٨١٢ ألف طن وتزايدت للكمية إلى ٥١٩٧ ألف طن في عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ ثم تقلصت في عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ إلى ٣٠٨٢ ألف طن مما يعكس جهود الدولة للقضاء على الزيادة المطردة في الواردات من القمح كما يبين العرض تذبذب الأرقام الذي يدل على عدم وجود سياسة واضحة تحكم عملية التحكم في تقليل الواردات.

#### (جدول ٣)

##### التجارة الخارجية للقمح

ألف طن ...	الإنتاج والفاقد من القمح
٢٠٠٠	٤٤٥
٢٠٠١	*
٢٠٠٢	٣
٢٠٠٣	٢٩

\* غير متوفرة

المصدر: الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، الإحصاءات الزراعية الجزء الثاني، الحاصلات الصيفية والشتوية ٢٠٠٢، ٢٠٠٣ - قطاع الشؤون الاقتصادية - وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.

#### ب - السعر المدعم:

يعتبر السعر المدعم للخبز من الأساسيات الرئيسية لفاقد الاستهلاك فالمواطن لا يشتري الخبز بقدر احتياجاته الحقيقية



الغذاء المشع :

في ١٩٨١ أعلنت كل من منظمة الصحة العالمية ومنظمة الأغذية والزراعة - الوكالة الدولية للطاقة الذرية أن أي غذاء يشع حتى ١٠ كيلوجرام أو أقل غير ضار بالصحة العامة للإسكان وفي بعض المنتجات كالتوابل يسمح بالتشع حتى ٥٠ كيلوجرام أو أقل وتكون صالحة للاستهلاك الأمي. (Report، ١٩٨٠) (١٢).

معالجة القمح بالإشعاع:

يشع للقمح عند ١ كيلو جراي ونجد من دراسات متابعة للباحثة أن عند إنتاج ٥١٠٠٠ طن تكون كمية الفاقد ٢٥٥٠ طن وتكون قيمة الفاقد المردود من التشعيع بالجنيه المصري ٢٢٤٤٠٠٠ جنيه ويكون العائد من تكلفة التشعيع سنويا ١١٢٢٠٠٠. (حسن، ١٩٩٨) (١٣).

الخلاصة:

القمح سلعة استراتيجية هامة يعتمد عليها الاقتصاد الزراعي المصري مما يستتبع تحقيق الاكتفاء الذاتي منها لضمان عدم التبعية الاقتصادية والسياسية للخارج، بالإضافة إلى أن الاعتماد على الاستيراد يستنزف العملة الصعبة خارج البلاد، ويضر بالاقتصاد القومي؛ لذلك لجأ الباحث إلى تحليل لفجوة القمح حتى يتبين حجم العجز الموجود والمتوقع ويمكن تدرك هذا العجز لمصلحة الأجيال القادمة، حيث أن استخدام تكنولوجيا حديثة مثل المعالج بالإشعاع يؤدي إلى خفض الفقد في محصول القمح مما يزيد من الوفرة.

Summary

Wheat, is strategic product, which is major food for the Egyptians, and is connected with the international Economic relations. So, we have to find suitable way to progress this product.

In order not to follow the outside political and economical aims, so we analyze the wheat decrease, and the expected for the sake of next generations. Wheat irradiation is a suitable way to less the decrease of wheat industry.

التوصيات:

- ١ - يجب الاهتمام بزيادة إنتاجية القمح وتقليل الاعتماد على الخارج مما يقلل من التبعية للدول المتقدمة.
- ٢ - تقليل استيراد القمح يقلل من فرص خروج العملة

بينما تزايد حجم الواردات بمعدل ٥,١٥%.

ثالثاً: حجم الفجوة المتوقع:

يتوقع زيادة الطلب على القمح بسبب الاتجاه للتمتديد والمستمتر لعدد السكان ونفترض هنا ثبات الإنتاج والاستهلاك ومعدل نمو السكان من الرقعة المنزرعة والإنتاج الغذائي في عام ١٩٨٩.

نجد أن حجم الفجوة المتوقع يتزايد من ٩,٧٤٩ سنة ١٩٩٥ حتى يصل ١٤,١٩٣ مليون طن في ٢٠١٠. وتتقلص نسبة الاكتفاء الذاتي من ٢٢,٣٢% عام ١٩٩٥ إلى ٢٠,٠٩% عام ٢٠١٠.

المبحث الثالث

الخصائص المميزة للمعالجة الإشعاعية للغذاء

بحل للتشعيع مشاكل كثيرة في الغذاء ويعطى أملاً كبيراً في التحكم في الأمراض المتولدة عن الطعام مثل السالمونيلا، كما يمكن إطالة زمن التخزين للحديد من الأغذية بتكلفة منافسة بينما يقدم بديلاً لاستخدام المطهرات والكيماويات التي يترك العديد منها بقايا الأضرار التي تحدث في الحبوب والمواد المخزونة.

أضرار الحشرات:

- ١ - انخفاض الوزن للحبوب مما يؤدي إلى حدوث خسارة مادية كبيرة.
- ٢ - انخفاض نسبة الإنبات في الحبوب للتقاي.
- ٣ - تلف بعض الحبوب نتيجة لارتفاع درجة حرارتها.
- ٤ - فقد بعض الصفات الطبيعية وانخفاض جودة الدقيق الناتج من هذه الحبوب المصابة.
- ٥ - ظهور بعض الروائح الكريهة في الحبوب وخالصة في الدقيق كما يحدث في حالات الإصابة بخلاص للحقن (FDA، ٨٦) (١٠).

العلامة التجارية للغذاء المشع:

أقترح المحللون علامة تجارية كي يعرف المستهلك الغذاء المعالج إشعاعياً وتمت الموافقة عليها في أبريل ١٩٨٦، واقترحت هذه العلامة الدولية ليميز المستهلك ويختار بين هذا النوع من الغذاء أو غيره. (Report، ٨١) (١١).



ثانياً: كتب:

- 10 - FDA. 1986. Irradiation in the production, processing, and handling of food, final rak.21 CFR rak. 179. Fedral Register SI (75): 13376 - 13399.

ثالثاً: تقارير:

- 11 - Report series, No659 (Geneva: world Health Organization, 1981).  
12 - Report Series, No.890, Geneva: World Health Organization, 1998.

رابعاً: رسائل دكتوراة:

- ١٣ - د. إيمان محمد حسن، دراسة جدوى لتكنولوجيا معالجة الأغذية بالإشعاع - رسالة دكتوراة، ١٩٩٨ ص٤٢، ٤٣.

الصعبة من مصر.

٣ - تكنولوجيا حفظ الأغذية بالإشعاع تكنولوجيا نظيفة.

النهواش والمراجع:

أولاً: أبحاث:

- ١- د. أحمد سيد مصطفى، تحديثات العولمة والتخطيط الاستراتيجي للقاهرة ٢٠٠٠، في ١٧، ٢٨.  
٢- د. خديجة محمد الأصغر - استجابة منتجي أحد المحاصيل الزراعية لمبادرات الإصلاح الاقتصادي في الزراعة المصرية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - مايو ٢٠٠٠.  
٣- د. محمد ناظم حلفي، الإصلاح الإقتصادي وتحديات التنمية، القاهرة، ١٩٩٢، ص١٧٧.  
٤- د. خديجة محمد الأصغر - سياسات الاستخدالم المائي ونمط التركيب المحصولي في الزراعة المصرية - المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي المجلد الثامن - العدد الأول مارس ١٩٩٨ ص ٢٥٠.  
٥- سيد أحمد البواب تقنية الإقتصاد المصري الكبرى: الإنتاج المصري في ظل الانفتاح الاقتصادي: المشاكل والحلول (١٩٨٢، ١٩٧٥)، معهد التخطيط القومي، مذكرة خارجية ١٣٧١، نوفمبر ١٩٨٣، ص ٢٢١.  
٦- د. عبد القادر دياب "لزراعة المصرية والملاح للعلمة لاستراتيجية التنمية في المرحلة المقبلة" معهد التخطيط القومي، مذكرة خارجية ١٣٣٢، ديسمبر ١٩٨٢، ص ١١.  
٧- د. خليل محمد خليل عطية - بحث مرجعي في دور الحكومة في التنمية الزراعية في ظل النظام الاقتصادي الحر مع إشارة إلى مصر - المجلس الأعلى للجامعات - ٢٠٠١ ص ٣٠.  
٨- د. يوسف والي، د. عثمان الخولي، د. محمد صابر محمد: "استراتيجية التنمية الزراعية في الثمانينات" المؤتمر العلمي السنوي السابع للاقتصاديين المصريين، القاهرة (٦ - ٨ مايو ١٩٨٢)، ص ١١٤.  
٩- د. سامي عفيفي حاتم: الإقتصاد المصري بين الواقع والطموح، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى ١٩٨٨.

## مرئيات القطاع الخاص في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز

د. كمال بن منصور جمبي

قسم علوم الحاسبات

جامعة الملك عبد العزيز

### ملخص:

يحاول هذا البحث دراسة مرئيات القطاع الخاص في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز. ويحاول هذا البحث معرفة استجابات القطاع الخاص نحو الطلبة الخريجين من قسم علوم الحاسبات حتى يمكن الإفادة منها في تحسين مستوى طلبة القسم. وتتكون الاستبانة من مجموعة من الأسئلة تتجمع في محاور رئيسية تتعلق برأي القطاع الخاص في مستوى الخريج ومؤهلاته العلمية والعملية وكذلك مواقف بواجهها الخريج وتوجهاته نحو العمل في القطاع الخاص. وينتهي البحث بعرض تلخيص لردود واستجابات أرباب العمل في القطاع الخاص مع ذكر بعض التوصيات.

### ١- المقدمة:

تولي الحكومة السعودية عناية خاصة بفكرة الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص حيث عقدت جامعة الملك سعود مؤتمر الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في البحث والتطوير (١) والذي يهدف إلى: للتعريف بأهمية الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص واستعراض بعض التجارب الناجحة، تكوين نقطة انطلاق نحو شراكة إستراتيجية والعمل على دفع هذه الشراكة إلى ما يخدم التنمية في المملكة، توجيه البحث والتطوير وكفاءات الجامعات نحو أولويات التنمية وتحسين الأداء الاقتصادي، وإيضاح مساهمة البحث العلمي في الاقتصاد المحلي، ومن ثم إنشاء علاقات بين المؤسسات والمجموعات التي لها دور في تحقيق الشراكة وتحديد آليات لتفعيل هذه الشراكة.

ويحاول هذا البحث استعراض مرئيات القطاع الخاص

في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز. فقد بدأ قسم علوم الحاسبات كشعبة في قسم الرياضيات بكلية العلوم ثم أصبح قسماً في العام ١٩٨٥م (٢). ويعد القسم للقطاعين العام والخاص بالعديد من الخريجين الذين أثبتوا جدارتهم في الأعمال التي توكل إليهم. وقد بلغ عدد الخريجين ١٠٧ طلاب و٤٥ طالبة في خريف ٢٠٠٥م (٣).

وقد أوضح الباحث في (٤) أن من الأهداف العامة لتدريس للحاسب الآلي تدريب المتعلم لممارسة الأعمال الوظيفية المستخدمة للحاسب الآلي وتقنية المعلومات كما أوصي وزير التربية والتعليم على ضرورة إجراء مراجعة دورية للتخصصات العلمية للوفاء بحاجة سوق العمل والدراسات المشتركة بين أكثر من اختصاص وإيجاد مشروعات تدريب مشتركة بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية (٥).

ويعتبر هذا البحث هو الثاني للباحث بعد بحث أهتم بخريجي القسم الذين يعملون في قطاع التدريس (٦) حيث حاول ذلك البحث تلمس المشاكل التي تواجه خريج القسم الذي افتخر في مجال التدريس ووجهة نظره تجاه مواد القسم وتطويرها.

تستعرض الفقرة التالية أهمية البحث يتبعها استعراض لاستجابة أرباب العمل في القطاع الخاص لمفردات الاستبيان وينتهي للبحث بعرض لنتائج وتوصياته.

### ٢- أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في إعطاء قسم علوم الحاسبات فكرة عن مرئيات القطاع الخاص في خريجها الأمر الذي يساهم بدون شك في التعامل تحسين مستويات الخريجين مما يساعد



## ٣- الاستبيان:

يتعامل هذا البحث مع ثلاثة محاور. يتناول المحور الأول مؤهلات الخريج العلمية، أما المحور الثاني فيتعامل مع مؤهلات الخريج العملية في حين أن المحور الثالث يتعامل مع المعوقات التي يواجهها الخريج. وفي كل محور يستعرض البحث ردود القطاع الخاص نحو الخريجين عبر بعض العبارات من حيث موافقتهم أو رفضهم لها.

## ٣-١ مؤهلات الخريج العلمية

يتناول هذا المحور بعض العبارات التي لها علاقة بالمؤهلات العلمية لخريج القسم مثل مناهج القسم التي كُلم بدرستها الخريج، إتقان الخريج للبرمجة، والشبكات وقدرات الخريج على التطبيقات العملية بالإضافة إلى إتقانه للغة الإنجليزية.

في زيادة فرص تعيينهم في وظائف مناسبة وهو ما تهدف إليه الأقسام في جامعات المملكة. كما أن المكتبة السعودية تعتقد إلى أبحاث في هذا المجال.

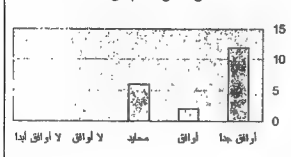
وبالرغم من رغبة فريق البحث في الحصول على العديد من الاستجابات حيث تم إرسال ما يزيد عن ٦٠ نسخة من الاستبيان إلا أنه لم يستطع سوى الحصول على استجابة ٢٠ فرداً ممثلين لجهات عمل مختلفة الأمر الذي يشير إلى عدم تعاون القطاع الخاص في مجال البحث، وتبع ذلك قيام فريق البحث بتفريغ الاستجابات ومن ثم الحصول على النتائج التي يستعرضها البحث في الفصول التالية. وعلى الرغم من صغر حجم عينة البحث إلا أنه يمكن اعتبارها مؤشراً جيداً على مرئيات القطاع الخاص في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز.

## العبارة "تحتاج مناهج القسم إلى تطوير"

أولاً جداً	أولاً	محايد	لا أولاً	لا أولاً أبداً
١٢	٢	٦	صفر	صفر
٦٠%	١٠%	٣٠%	-	-

ولفق على هذه العبارة ما نسبته تساوي ٧٠% فقط في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم صفرأ% ولقد موقف الحياد ما مجموعه ٣٠%، مما يعطي شعوراً إلى عدم رضا مسئولو القطاع الخاص عن مقررات القسم. مع العلم بأن القسم يسعى جاهداً على تطوير مناهجه ولكن يبدو أن التسارع والتجديد في القسم لا يتماشى ومعدل التسارع والتجديد في علوم الحاسوب مقارنة بالقطاع الخاص. علماً بأن عينة البحث هي موظفون في إدارات بعض شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية والذين تعاملوا مع خريجين من قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

تحتاج مناهج القسم إلى تطوير

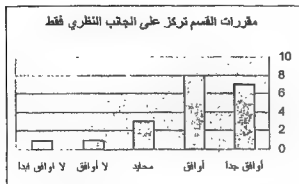


## العبارة "مقررات القسم تركز على الجانب النظري فقط"

أولاً جداً	أولاً	محايد	لا أولاً	لا أولاً أبداً
٧	٨	٣	١	١
٣٥%	٤٠%	١٥%	٥%	٥%

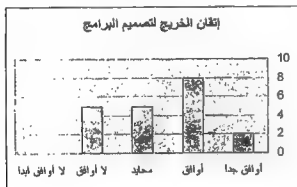


الإدارة العليا للجامعة على ذلك.



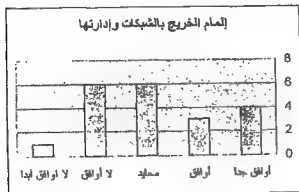
العبارة "إن كان للخريج لتصميم البرامج"

أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
٢	٨	٥	٥	٥
١٠%	٤٠%	٢٥%	٢٥%	-



العبارة "إن كان للخريج بالشبكات وإدارتها"

أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
٤	٣	٦	٦	١
٢٠%	١٥%	٣٠%	٣٠%	٥%



وافق على هذه العبارة ما نسبته تسايوي ٧٥% في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ١٠% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ١٥%، مما يعطي إشارة إلى نظرة القطاع الخاص على تركيز القسم على الجانب النظري. وفي رأيي أن هذه العبارة لا تتناقض مع المناطق فالتطبيق العملي لا يتوفر إلا من خلال الدورات والتدريب العملي والتي كثيراً ما يركز عليها القطاع الخاص لإكسابها لموظفيهم مع بدلية حياتهم العملية. كما أن القسم يسعى إلى توفير تدريب صيفي لطلاب القسم في المستقبل المنظور وجاري الحصول على موافقة

وافق على هذه العبارة ما نسبته تسايوي ٥٠% في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ٢٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٢٥%، مما يعطي أهمية في الإشارة إلى رضا القطاع الخاص بشكل علم عن مستوى إتقان الخريج لتصميم البرامج. وبالتالي يمكن القول بأن خريجي القسم لهم قدرة جيدة على البرمجة والتعامل مع نتائجه. وقد يتبادر إلى الذهن عدم معرفة أفراد القطاع الخاص بمفردة تصميم البرامج حيث المقصود رضا القطاع الخاص بالمنتج النهائي للخريج من البرامج.

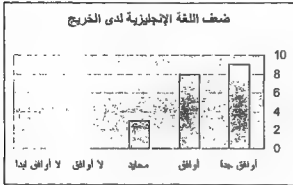
وافق على هذه العبارة ما نسبته تسايوي ٣٥% فقط في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ٣٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٣٠%. ويمكن اعتبار الاستجابة السلبية معقولة نظراً لأنه لا يتوفر إلا مقرر واحد في القسم كما أن التطبيق العملي غير متوفر لهذا المقرر.





العبارة "ضعف اللغة الإنجليزية لدى الخريج"

أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
٩	٨	٣	صفر	صفر
٤٥%	٤٠%	١٥%	-	-



وافق على هذه العبارة ما نسبته تسايوي ٨٥% في حين اتخذ موقف الحياد ما مجموعه ١٥%، مما يعطي أهمية في الإشارة إلى ضعف الخريج في إتقان اللغة الإنجليزية. فبالرغم من سعي القسم لتطوير طلبته إلا أن وجوده ضمن كلية العلوم لا يمكنه من إجبار طلبة القسم على دراسة مقررات إضافية في اللغة الإنجليزية وبالتالي يكتفي طلبة القسم بالمقررين المطلوبين من جميع طلبة كلية العلوم.

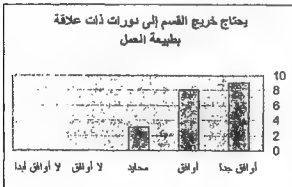
٢-٣ مؤهلات الخريج العملية

دورت ذات علاقة بطبيعة العمل وحاجة خريج القسم إلى تدريب عملي أثناء الدراسة.

يتناول هذا المحور بعض العبارات التي لها علاقة بالمؤهلات العملية لخريج القسم مثل احتياج الخريج إلى

العبارة "يحتاج خريج القسم إلى دورات ذات علاقة بطبيعة العمل"

أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
١٦	٣	١	صفر	صفر
٨٠%	١٥%	٥%	-	-



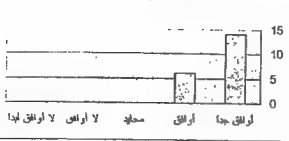
وافق على هذه العبارة ما نسبته تسايوي ٩٥% فقط واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٥%. ويبدو أن القطاع الخاص يرغب في موظفين جاهزين عملياً لأداء المهام الوظيفية ساهمين عن الحقيقة التي تتمثل في أن للتدريب جزء مهم من قبل الشركات نظراً لأن كل شركة تختلف في طريقة أدائها مما يحتم عليها تدريب موظفيها بما يتناسب وأهدافها. وبالرغم من أن هذه العبارة لا تحتاج إلى قياس أو برهان فقد تم إضافتها للتأكيد على احتياج خريج القسم إلى دورات ذات علاقة بطبيعة عمله.

العبارة "يحتاج خريج القسم إلى تدريب عملي أثناء الدراسة"

أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
١٤	٦	صفر	صفر	صفر
٧٠%	٣٠%	-	-	-



حِجَاج خريِج القسم إلى تدريب عملي أثناء الدراسة



وافق على هذه العبارة ما نسبته تسوي ١٠٠% مما يعطي أهمية توفر فرص تدريبية لطلاب القسم قبل تخرجهم وكما سبق الإشارة له فإن القسم أعطى عملية التدريب أهمية خاصة بل أن الجامعة ككل تسعى إلى اعتماد فكرة التدريب لكل التخصصات لما ثبت من أهمية للتدريب للطلبة قبل تخرجهم. وقد أضيفت العبارة السابقة للتأكيد على احتياج خريج القسم إلى تدريب عملي أثناء الدراسة بالرغم من أن هذه العبارة لا تحتاج إلى قياس أو برهان.

الجمعلت الأخرى بالسعودية، وتعمل لخريج مع محيط العمل الذي يستوجب منه التعامل باللغة الإنجليزية وعدم إلمام الخريج بطبيعة الدول في القطاع الخاص الذي لا يلتزم بوقت الدول فقط وكذلك توجهات الخريج نحو العمل في القطاع الخاص.

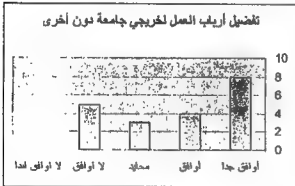
٣-٢ معوقات يواجهها الخريج وتوجهاته نحو العمل في القطاع الخاص يتناول هذا المحور بعض العبارات التي لها علاقة ببعض المعوقات التي يواجهها خريج القسم مثل تفضيل أرباب العمل لخريجي

العبارة تفضيل أرباب العمل لخريجي جامعة دون أخرى

الرد	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٨	٤	٣	٥	صفر
النسبة	%٤٠	%٢٠	%١٥	%٢٥	—

أثبتوا جدارتهم فيها.

تفضيل أرباب العمل لخريجي جامعة دون أخرى



وافق على هذه العبارة ما نسبته تسوي ٦٠% في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبتهم ٢٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ١٥%. من المعروف تفضيل جهات العمل لخريجي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن نظراً لإقتان خريج تلك الجامعة للغة الإنجليزية بالإضافة إلى التدريب العملي الذي تلزم به الجامعة طلبتها. إلا أن الصورة بدأت تخف حداثها بدليل استيعاب الشركات الحكومية الكبرى مثل أرامكو السعودية والخطوط السعودية وشركة الاتصالات السعودية لخريجي قسم علوم حاسبات بجامعة الملك عبد العزيز والذين

العبارة "محيط العمل يستوجب من الخريج التعامل باللغة الإنجليزية"

الرد	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	١٢	٧	١	صفر	صفر
النسبة	%٦٠	%٣٥	%٥	—	—

محيط العمل يستوجب من الخريج التعامل باللغة الإنجليزية

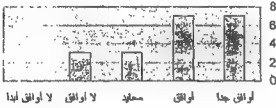


وافق على هذه العبارة ما نسبته تسايوي ٩٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٥%، الأمر الذي يعطي أهمية قدرة الخريج في لغتان اللغة الإنجليزية والتي تعتبر لغة إدارة الأعمال في الوقت الراهن. وقد أضيفت هذه العبارة بالرغم من عدم احتياجها لقياس أو برهان للرد على المشككين من أهمية تدريس اللغة الإنجليزية في منهج للتعليم العام.

العبارة "عدم إلمام الخريج بطبيعة الدوام في القطاع الخاص الذي لا يلتزم بوقت الدوام فقط"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٧	٧	٣	٣	صفر
النسبة	٣٥%	٣٥%	١٥%	١٥%	-

عدم إلمام الخريج بطبيعة الدوام في القطاع الخاص الذي لا يلتزم بوقت الدوام فقط



وافق على هذه العبارة ما نسبته تسايوي ٧٠% في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبته ١٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٣٥%، مما يعطي أهمية لضرورة إكساب الخريج بطبيعة العمل في القطاع الخاص الذي لا يتعامل مع أوقات محددة للعمل ولكن رغبة القطاع في التعامل مع الدوام بإنهاء الواجبات المطلوبة عوضاً عن الساعات المحددة للدوام.

العبارة "قبول الخريج بفكرة العمل بالقطاع الخاص"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٨	٩	٣	٣	صفر
النسبة	٤٠%	٤٥%	١٥%	-	-

قبول الخريج بفكرة العمل بالقطاع الخاص



وافق على هذه العبارة ما نسبته تسايوي ٨٥% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ١٥%، مما يعطي أهمية في الإشارة إلى تقبل الخريج لفكرة العمل بالقطاع الخاص. في أنه حتى سنوات قليلة يفضل للخريج العمل في القطاع الحكومي نظراً للراتب المجدي وساعات العمل المحدودة مقارنة بالقطاع الخاص.



## العبرة "اقتناع الخريج بروتب القطاع الخاص"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	٨	٧	٤	١	صفر
النسبة	%٤٠	%٣٥	%٢٠	%٥	-

اقتناع الخريج بروتب القطاع الخاص

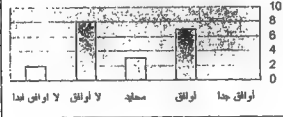


وعلق على هذه العبرة ما نسبته تساوي %٧٥ فقط في حين أن غير الموفقين تبلغ نسبتهم %٥ ولتخذ موقف الحيد ما مجموعه %٢٠. تتوافق استجابة أرباب العمل مع العبرة السابقة في تغير وجهة نظر الخريج نحو العمل في القطاع الخاص.

## العبرة "قبول الخريج بدوام الفترتين"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	صفر	٧	٣	٨	٢
النسبة	-	%٣٥	%١٥	%٤٠	%١٠

قبول الخريج بدوام الفترتين

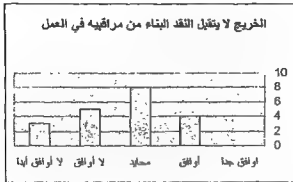


وعلق على هذه العبرة ما نسبته تساوي %٣٥ فقط في حين أن غير الموفقين تبلغ نسبتهم %٥٠ ولتخذ موقف الحيد ما مجموعه %١٥، مما يعطي إشارة إلى رغبة الخريج في العمل لفترة واحدة بدلاً من فترتين.

## العبرة "الخريج لا يتقبل لنقد البناء من مراقبيه في العمل"

	أوافق جداً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
التكرار	صفر	٤	٨	٥	٣
النسبة	-	%٢٠	%٤٠	%٢٥	%١٥





والنق على هذه المجارة ما مجموعه ٤ أفراد وينسبة تساوي ٢٠% فقط في حين أن غير الموافقين تبلغ نسبته ٤٠% واتخذ موقف الحياد ما مجموعه ٤٠%، مما إشارة إلى تقبل الخريج للنقد البناء مما يعود على مصلحة العمل.

#### ٤- الخاتمة والتوصيات:

بعد استعراض استجابات أرباب العمل في القطاع الخاص يمكن تلخيص ردودهم في النقاط التالية:

- مناهج قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز تحتاج إلى تطوير بالرغم من جهود القائمين عليه مع ضرورة زيادة جرعات التطبيقات العملية وإضافة التدريب الصيفي إلى مقررات القسم.
- خريجو القسم لهم قدرات جيدة في البرمجة ولكن يعوزهم جرعات تدريبية في مجال الشبكات.
- ضعف الخريج في إتقان اللغة الإنجليزية والتي تعتبر ضرورية في مجال العمل ذو العلاقة بالحاسوب.
- تفصيل جهات العمل لخريجي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن نظراً لإتقان خريج تلك الجامعة للغة الإنجليزية بالإضافة إلى إلزامه بالتدريب العملي.
- عدم وجود تدريب لطلبة القسم لا يساعد الطلاب في تعوده على نظام العمل والتعامل مع الدوام بإنهاء الواجبات المطلوبة عوضاً عن الساعات المحددة للدوام.
- اقتناع خريجي القسم بالعمل في القطاع الخاص بدولمه ومميزاته وتقبله للنقد البناء مما يعود على مصلحة العمل ولكن تفضيله العمل بنظام الدوام لفترة واحدة.
- إن الخطة المستقبلية للقسم تتمثل في التحويل إلى كلية (صدرت التوصية بذلك من قبل المجلس العلمي للجامعة)، الأمر الذي يسمح للقسم باتخاذ القرارات المناسبة والتي تمنع صدورها كون القسم ضمن كلية العلوم. وبالتالي يمكن تبني إضافة مواد ومقررات خاصة باللغة الإنجليزية وبالاتصالات وتنفيذ فكرة التدريب الصيفي.

وفي النهاية لابد من الإشارة إلى ضرورة تولي القطاع الخاص لمموليته في تدريب الخريج وإلحاقه بدورات تؤهل الخريج (والذي يعتبر في الوقت نفسه أحد موظفيها) حيث لا يمكن تأهيل الخريج من قبل القسم بشكل مرضي لجميع الوظائف المختلفة والتي تتنوع باختلاف طبيعة العمل في الشركة أو المؤسسة.

**شكر وتقدير:**

يشكر الباحث الأخوة: هاني سلمي البرديسي وفصل محمد جمل الليل وهاشم سعد الدين الشريف على تعاونهم في تجميع البيانات وتبويبها.

#### المراجع:

- (١) موقع المؤتمر  
<http://www.upsprd.com/index.php?action=conf>  
Goals تم استعراض الموقع ١٠/٤/٢٠٠٥م.
- (٢) <http://kaau.edu.sa/faculties/departments/cs>  
في ٢١/٤/٢٠٠٥م.
- (٣) <http://odus1.kaau.edu.sa/&Doctors-system/shoaab2.asp>  
في ٢١/٤/٢٠٠٥م.
- (٤) محمد الجويبر، "منهج للحاسب الآلي في وزارة المعارف: الواقع والتطلعات"، المؤتمر الوطني للسلاسل عثر للحاسب الآلي (الحاسب والتعليم)، ٤-٧ فبراير ٢٠٠١م، صفحة ٦٥-٧٩.
- (٥) د. محمد الرشيد، "التعليم العالي وسوق للعمل"، ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: رؤى مستقبلية، ٢٢-٢٥ فبراير ١٩٩٨م، صفحة ١-٣٤.
- (٦) د. كمال جمبي، "واقع تدريس الحاسوب في المرحلة

- الثانوية في مدينتي مكة المكرمة وجدة، مجلة رسالة الخليج
- الحربي، العدد السادس والخمسون، السنة السادسة عشرة،
- صفحة ١٤٧-١٨٠، ١٤١٦هـ، ١٩٩٥.
- ملحق ١:
- أسماء الشركات والمؤسسات المساهمة التي استجابت
- وقامت بالرد على نموذج الاستبيان
- شركة إسماعيل أبو دلوود
- شركة اسمنت بيع
- البنك الإسلامي للتنمية
- الشركة السعودية للكهرباء (الغربية)
- شركة حمد عبد الله الزامل وإخوانه
- البنك الأهلي التجاري
- مشاريع المطارات الدولية
- دلة البركة
- مصنع المصلي للحلي والمجوهرات
- شركة الاتصالات السعودية
- مستشفى الملك فيصل التخصصي
- مستشفى الدكتور عبد الرحمن بخش
- المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (الغربية)
- مجموعة بن لادن السعودية
- الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية IBM

ملحق ٢:

معلومات مختصرة عن المنشأة والمسمى الوظيفي لمن قام بتعبئة الاستبيان وعدد خريجي القسم بالمنشأة.

اسم المنشأة	شركة إسماعيل أبو دلوود	مجال العمل	تجارة عامة
منصب كاتب الاستبيان	مساعد شؤون الموظفين	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٢		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	شركة اسمنت بيع	مجال العمل	صناعة الاسمنت
منصب كاتب الاستبيان	مدير النظم والمراجعة الداخلية	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٤		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	البنك الإسلامي للتنمية	مجال العمل	الموارد البشرية
منصب كاتب الاستبيان	خبير تطوير الموارد البشرية	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	الشركة السعودية للكهرباء (الغربية)	مجال العمل	-
منصب كاتب الاستبيان	رئيس قسم التوظيف المكلف	عدد الموظفين	-
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	بدون		



اسم المنشأة	الشركة السعودية للكهرباء	مجال العمل	تقنية المعلومات
منصب كاتب الاستبيان	منسق إدارة تقنية المعلومات	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٢٨		
أهم الملاحظات	زيادة تكثيف دراسة اللغة الإنجليزية تطوير دراسة اللغات المستخدمة للبرمجة زيادة المواد المتخصصة لدراسة الشبكات		

اسم المنشأة	شركة حمد عبد الله للزامل وإخوانه	مجال العمل	تجارة
منصب كاتب الاستبيان	مدير الإدارة	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	رغبة في تنوير فكرة العمل في القطاع الخاص وكونها ليست وظيفة محددة بوقت معين وراتب		

اسم المنشأة	البنك الأهلي التجاري	مجال العمل	بنكي
منصب كاتب الاستبيان	رئيس قسم الموارد البشرية لقطاع الحامص	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٢٥		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	البنك الأهلي التجاري	مجال العمل	تقنية المعلومات
منصب كاتب الاستبيان	مدير نظم	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٩		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	دلة البركة	مجال العمل	أنظمة وخدمات المعلومات
منصب كاتب الاستبيان	مدير إدارة أنظمة وخدمات المعلومات	عدد الموظفين	-
عدد خريجي القسم	٢		
أهم الملاحظات	تطوير المناهج بشكل عام		

اسم المنشأة	مشاريع المطارات الدولية	مجال العمل	انشاء وإدارة وتشغيل وصيانة المطارات الدولية
منصب كاتب الاستبيان	معماري أنظمة	عدد الموظفين	٢٤٠٠
عدد خريجي القسم	١٠		
أهم الملاحظات	إدراج برنامج تدريبي للطلبة لمدة شهرين		



التركيز على المحادثة في اللغة الإنجليزية التوسع في دراسة الشبكات تدريب الطلاب على استخدام Mainframe	
---	--

اسم المنشأة	مصنع المصلي للحلي والمجوهرات	مجال العمل	-
منصب كاتب الاستبيان	مدير الشؤون الإدارية	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٢		
أهم الملاحظات	حضور دورات تدريبية مكثفة عن البرمجة أو الإصدارات الجديدة		

اسم المنشأة	شركة الاتصالات السعودية	مجال العمل	الحاسب الآلي- اتصالات
منصب كاتب الاستبيان	مدير الحاسب الآلي	عدد الموظفين	أقل من ١٠٠
عدد خريجي القسم	٧		
أهم الملاحظات	التركيز على التطبيقات العملية خصوصاً في مجال الشبكات التركيز على اللغة الإنجليزية وخاصة في مجال الحاسب		

اسم المنشأة	مستشفى الدكتور عبد الرحمن بخش	مجال العمل	-
منصب كاتب الاستبيان	المدير التنفيذي	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٥ جامعات مختلفة		
أهم الملاحظات	التركيز على تركيب وإدارة الشبكات		

اسم المنشأة	المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (الغربية)	مجال العمل	-
منصب كاتب الاستبيان	مدير الشؤون المالية والإدارية	عدد الموظفين	أقل من ١٠٠
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	التدريب العملي - الرضا بالعمل وللراتب المحدد له - العمل بأمانة		

اسم المنشأة	مستشفى الملك فيصل التخصصي	مجال العمل	خدمات صحية
منصب كاتب الاستبيان	استقبال التوظيف	عدد الموظفين	-
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	بدون		





اسم المنشأة	مستشفى الملك فيصل التخصصي	مجال العمل	خدمات صحية
منصب كاتب الاستبيان	مسئول التوظيف	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	-		
أهم الملاحظات	بدون		

اسم المنشأة	مجموعة بن لادن السعودية	مجال العمل	إنشاءات معمارية
منصب كاتب الاستبيان	الشئون الادارية	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٤		
أهم الملاحظات	دورات تدريبية على قواعد البيانات		

اسم المنشأة	مشاريع المطارات الدولية	مجال العمل	انشاء وإدارة وتشغيل وصيانة للمطارات الدولية
منصب كاتب الاستبيان	إداري قاعدة البيانات	عدد الموظفين	٢٤٠٠
عدد خريجي القسم	١٠		
أهم الملاحظات	دراسة مقارنة بين مناهج الجامعة ومناهج الجامعات الأوروبية		

اسم المنشأة	الشركة السعودية للحاسبات الإلكترونية IBM	مجال العمل	تصويق وتشغيل وصيانة الحاسب الالى
منصب كاتب الاستبيان	مدير شئون الموظفين (جدة)	عدد الموظفين	أكثر من ٢٠٠ موظف
عدد خريجي القسم	٤		
أهم الملاحظات	التدريب الصيفي والتدريب التعاوني		

منهجية « إدارة الجودة الاستراتيجية »

التحول العالمي الحديث في بناء الجودة التنافسية

د. هاني عبد الرحمن العمري

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

مقدمة :

للعلاء وعلاقة متميزة مع الموردين في ظل نظام منافسة يتسم بالسرعة والتوجه نحو الاقتصاديات العالمية لتحرير التجارة وفتح الحدود لتسهيل سيطرة آليات السوق والتي سوف يعكس نجاحها على ظهور نظم إدارية متميزة الأداء. ولكن الأحداث والتطورات التجارية والعالمية التي أوجنتها رياح العولمة أحدثت تحولا جيدا في فلسفة الجودة الشاملة وهو التحول هو المشاركة مع آليات السوق وللتكامل الاستراتيجي مع وسائل للتخطيط الاستراتيجي ونظم التسويق والمبيعات حتى تحقق مؤشرات الجودة نجاحها المعهود ليس كأداة للتحسين المستمر للمبيعات بشكل عام بل بتفاعل مع وظائف التسويق ومزيجها بشكل يحقق الأهداف المؤسسية المطلوبة .

مشكلة للدراسة:

تعالى الإدارة في المؤسسات بشكل عام من مشكلتين رئيسيتين الأولى هي ضعف بنية ممارسات الجودة الشاملة الفاعلة لتطوير الأداء الداخلي والثانية هي الفشل في ربط مفاهيم للتحسين المستمر بالنظام الإداري والاستراتيجي والتسويقي لقيادة البيئة الخارجية. وكلا المشكلتين سببهما فجوتان متلازمتان مع بعضهما أحدهما مدركة والثانية غير مدركة بعد. القوة الأولى وهي الفجوة المدركة ولقد تم إدراكها منذ فترة طويلة وأظهرتها مجموعة من الدراسات والتي أظهرت عدد من المؤشرات العامة : -

1. دراسة شاملة للجمعية الأمريكية الإدارة عام (١٩٩٩) أشارت بأن حوالي (١٠٠) من مدراء الإدارة العليا في مختلف النشاطات والتي لهم مساهمة في برامج الجودة

تعتبر الإدارة هي العامل المحدد لتحقيق نجاح الشركات على كافة أنواعها سواء كانت اقتصادية أو خدمية أو صناعية، فالإدارة أصبحت تهتم بالنظرة الشمولية والمشاركة على كافة المستويات التنظيمية بدلا من الاعتماد على خبرة المدير أو أشخاص محددين من لهم القرار ومعايير الحكم فيما يحدث من مواقف إدارية لدخل المنظمة أو خارجها، كما ساهم ظهور علم إدارة الجودة الشاملة ونظرياته المتطورة في ظل المنافسة والتغير التكنولوجي والمؤمسي بتقديم تطبيقات إدارية متقدمة لها قواعد وأسس علمية وتطبيقية تسترشد بها المشروعات لحل مشكلاتها التنظيمية والعمليات بشكل فاعل وينظم علمي يساهم في تأكيد الفعالية الإدارية بين عناصر المشروع والقوى البيئية المحيطة بها .

ولقد أثارت تجارب النجاح التي حققتها الشركات العالمية من تطبيق نظم إدارة الجودة اهتمام المتخصصين ليس فقط على مستوى القطاع الصناعي بل أمتد ذلك ليشمل قطاعات أخرى مثل الخدمات والتعليم والرعاية الصحية، كما أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة انعكس على الأداء المؤمسي وخاصة تلك التي تحتاج إلى ربط فعال بين للنظام الإداري أو الإنتاجي أو الخدمي وذلك لضمان كفاءة للعمليات من خلال التكامل والاستخدام الأمثل للوقت والموارد مع تحديد واضح لخطوط السلطة والمسئولية والواجبات المحددة من الإدارات والأقسام والأفراد وذلك لتحقيق نظام اتصالي فعال وديناميكي لا يعتمد فقط على إنجاز العمل بل يتجاوزوه نحو التحسين المستمر والارتفاع بجودة عمل لتتوافق مع متطلبات

والتهديد والمعرفة والغموض وخاصة في ظل متغيرات السوق والمنافسة .  
أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ربط عملية الجودة الإدارية بالوسائل الأكثر كفاءة لنجاحها وهي إدارة التسويق المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وصولاً إلى صياغة استراتيجية إدارية مبنية على قاعدة علمية وعملية قادرة على ربطها مع برامج للتسويق والمنافسة لتتكامل في إطارها وتتطور على نحوها وتتحرر من احتكار المعلومات للمدير ببرامجها على أساس . وبذلك تضمن تحرير برامج الجودة الإدارية من المعوقات البيئية بكلفة عناصرها وذلك من خلال الجسور التي تربطها مع واقع الإدارة في الدول المتقدمة.

#### منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على منهج البحث المكتبي التحليلي الاستنباطي، بالإضافة لربط الإطار النظري بنتائج الأبحاث العالمية من مختلفة النشاطات، حيث تتم مراجعة أدبيات نظم إدارة الجودة ومفهوم الاستراتيجية والعلاقة بين منهجية للتطبيق وأسلوب المنافسة الفعالة وصولاً لنتائج وتوصيات تساهم في رفع كفاءة مستوى العمل الإداري والاستراتيجي.

أولاً: إعادة تعريف إدارة الجودة بمفهوم الجودة

#### الاستراتيجية

لقد دخل مفهوم الجودة الاستراتيجية في مضمار اهتمام الباحثين وذلك في إطار تحديد متطلبات التطوير الشامل للمؤسسات، وبالرغم من طول فترة تطبيق إدارة الجودة إلا أنها أوجدت عوامل للإخفاق وعدم النجاح على المدى الزمني الطويل ومن أهمها (١) :

- ١- الأهداف وإجراءات العمل لم تكن واضحة وضمن الربط الاستراتيجي الشامل للمنظمة وخاصة في مجال القياس والتقييم. وهذا هو مؤشر لقصور كفاءة التخطيط الاستراتيجي مما ينتج عنه عدم الربط بين قياس العمليات التشغيلية وموقف نتائج الاستراتيجيات المطبق ينتج عن ذلك التخطيط والفوضى وعدم تطبيق الاستراتيجية.
- ٢- الطرق التطويرية الحديثة للأهداف والإجراءات لم تحدث اتصالاً فعالاً رابطاً للنشطة المؤسسية الأخرى

الشاملة ٢٦% منهم فقط شعروا بأنهم حققوا نتيجة ومؤشر تحسين واضحة من برامج الجودة الشاملة.  
٢. دراسة من المؤسسة الأمريكية للجودة في عام (١٩٩٨) مسحية شاملة لعدد كبير من مدراء الإدارة العليا وجدوا أن نسبة ٣٦% منهم يؤمنون بأن جهودهم للجودة أعطت نتائج ومؤشرات انعكست على الأداء المؤسسي.  
٣. كما أظهر (لهاور وشامبي) في عام (١٩٩٣) بأن ٧٠% من الشركات الأمريكية المطبقة منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية - الهندرة، وجدوا بأنها لم تحقق النتائج المصنفة منها.

ومن خلال ما سبق يتبين بأن الفجوة واسعة جداً بالرغم من ارتفاع مستوى الطموح نحو التطوير المؤسسي لجودة العمليات الإدارية . والفجوة الثانية وهي الفجوة غير المدركة وتمثل الحدود القائمة بين الطموح وواقع الإدارة ويمكن إيجازها في الآتي:

١. هدر في الموارد .
٢. قصور في القيادة الإدارية وعدم الثقة بها .
٣. ضعف في منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي .
٤. قصور في مراجعة الأداء التسويقي والبيعي وعلاقتها بالجودة الشاملة.
٥. نقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا وعلاقات العملاء .

لذلك تسعى للدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم ومنهجية نظم إدارة الجودة الاستراتيجية وأثر تطبيقها على الأداء الإداري والفوائد التي يمكن أن تحققها من التطبيق .  
أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث في أن مفهوم الجودة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة. ولما كانت لغة العصر الحالي هي لغة استقراء المستقبل بغية أن ننلمس منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فلقد كان من الضروري وجود رؤية استراتيجية قيادية تمتلك مهارات إدارة الجودة، وتمتلك القدرات التي تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي المفاجأة



ثانياً: صياغة مفهوم جديد للجودة .. الجودة

### الاستراتيجية

ويُفسر أحد أكبر مدراء الشركات الأمريكية (جاك ويلش) التحولات التاريخية للجودة قفلاً (يوجد تصنيفات بسيطة لهامش الربحية لكثير من المنظمات رغم محاولاتهم في الهدرة والجودة الشاملة والسبب للآن التكتيك التغييرى لم يكن متناسقاً مع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة ) وهو ما يؤكد للتحول الحديث لدى متخصصي التسويق حول العلاقة بالجودة الشاملة نحو ما يسمى بالجودة الاستراتيجية (٢) .

والمعنى بأن جهود إدارة الجودة لم ترتبط بشكل واقعي وتجريبي مع الوظائف الإدارية الأخرى بالمؤسسات وخاصة تلك ذات العلاقة المباشرة مثل (للتسويق) فالكثيرين يعتقدون بأن المفهومين منفصلين وأن المزيج التسويقي (المنتج / السعر / التوزيع / الترويج) ليس له علاقة بجهود الجودة الشاملة ومع التجربة أثبت فشل هذا المعتقد، بل أن (فيليب كوتلر، ٢٠٠٤ م) أشار بضرورة وجود التكامل بين برامج الجودة الشاملة والأنشطة التسويقية لما لها الأثر المباشر على تحقيق الميزة التنافسية في السوق المستهدف، فلم تعد الجودة الشاملة شعاراً بل واقعاً متكامل مع باقي الأنشطة والعمليات بالمنشأة (١).

لا شك بأن التحولات الجديدة والقلب في الأسواق ودورة حياة المنتجات منذ مطلع الثمانيات أظهر تحديات جديدة ذات طابع شمولى أوجدت مراجعة لمفاهيم الإدارة والتسويق وبدأ مراجعة لجهود الجودة والتطوير للارتقاء بالأداء والتكتيكات التسويقية والبحث عن الفرص الجديدة وتجربتها، فالتسويق يعمل على استغلال الفرص المتاحة بالسوق وأشباعها قبل أن يمتد إليها أيدي المنافسين، ثم الإتيان إلى صناعة الفرص الممتازة من خلال خلق رغبات جديدة للسوق المستهدف ثم ابتكار وسائل تسويقية ذات طابع إبداعي متجدد معتمد على الجودة الداخلية (في الوقت، الظروف، الموقف لتفعيل القرار الاستراتيجي) وهو ما يوضح الشكل التالي.

الداخلية والخارجية.

٣- الاتصال والربط الضمني دائماً يكون لحظياً أو حاضراً ولا يصل إلى مستويات العمليات للتنفيذية للشركة بالمؤسسة.

وخلال هذه الفترة لم يتم الاتفاق على تعريف محدد للجودة الشاملة حيث أن معظم التعريف تحمل نقصاً أو غموضاً وهذا يعود إلى الاختلاف في وجهات النظر الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية في تناول موضوعات الجودة ذاتها وإنا نرى أن عدم الاتفاق على مفهوم محدد للجودة الإدارية بين المفكرين ليس هو المشكلة بل إن الاختلافات الجوهرية في فهم كلمة (الجودة) بينهم هي المشكلة فالبعض لم يرى أنها أكثر من أداة لتأكيد الفاعلية للكيانات الإدارية بالرغم من أن وجهة النظر هذه تدل على قصور في الفهم والبعض يرى أنها كمفهوم وموضوع عابرة عن عملية تغير الأنماط والسلوكيات للمؤسسة للجهاز الإداري كماً ونوعاً وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغير الكمي والنوعي للمتعامل وفق معايير مضنية ووجهة النظر هذه ترى أن الجودة الإدارية هي مسألة التوازن وعندما يتم التوازن تنتهي عملية الجودة الشاملة. أي أنها عملية مؤقتة، وهذا يتناقض مع خصائص ومفهوم الجودة الشاملة كونها عملية مستمرة.

وبشكل عام يمكن الاتفاق حول التعريف بأن إدارة الجودة تعني (٢) :

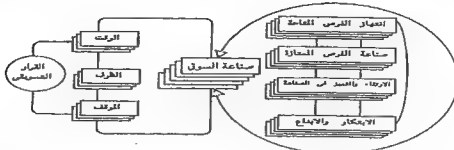
"فلسفة إدارية تستهدف دفع المؤسسة إلى الانترالم بالتصميم المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات، العمليات، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع جميع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتطبيق المردود، من خلال العناصر التالية:

١- إدارة للجودة (التخطيط/التنظيم/القيادة).

٢- تطبيق الجودة (معايير الجودة/ للمواصفات).

٣- مراقبة الجودة (للتأنيق والوثائق).

٤- تطوير الجودة (التحسين المستمر).



(المصدر: ثالث، زهير، "التخطيط التسويقي الفعال في ظل الركود والمنافسة"، برنامج شركة الخبرات الدولية المتكاملة، (القاهرة: توتالتي، ٢٠٠٢م)، ص ٧.

### ثالثاً : تعريف إدارة الجودة الإمبرتيجية

هي "العملية متطورة ومستمرة تدبرها الإدارة الجليا والتي تنظم الأهداف الطويلة للجودة وتحدد الطريقة التي تستوفي بها هذه الأهداف" (٥).

ويمكن الاستنتاج من التعريف السابق بأن منهجية الجودة الإمبرتيجية تستخدم في الشركات:

١. الباحثة عن التميز والراعية في السرعة ولخترق حولجز المنافسة في السوق.

٢. تقليل دور وسائل ومنهجيات العمل الداخلي مع التكامل بالتخطيط الإمبرتيجي.

٣. النظرة المستقبيلة نحو أهداف أكثر تحقيقاً ووضع أفضل في سوق المنافسة.

٤. الاهتمام ببيئة العمل الداخلية والبيئة التحتية ومناخ العمل والمرونة في التشغيل ورفع مستوى الوعي من خلال تنمية المهارات الإدارية والفنية والسلوكية.

٥. تخطي مرحلة الإخفاق وخاصة عند مرحلة النشر والوعي من خلال إدارة المعرفة والاتصالات المتشابهة وحسن استخدام التقنية لمعرفة متطلبات العميل وتحديد معايير وعناصر الخدمة الفعالة على مستوى العالم.

٦. إعادة تعريف الجودة من خلال التفتيق في ربطها مع متطلبات العملاء فلا بد أن تكون جزء من عملية التخطيط الإمبرتيجي.

ويستوجب عليها أولاً تحليل الموقف الإمبرتيجي قبل تخطيط الجودة وأسلوب العمل نحو التحسين المستمر فالتعرف على مكلات البيئة الخارجية من فرص ومخاطر لا

يقل أهمية عن نقاط القوة الضعيف في البيئة الداخلية ولا بد أن يشترك كل من مهنولي التخطيط الاستراتيجي وبرامج التطوير والجودة والتسويق والمبيعات وضع عناصر القرارات الإمبرتيجية.

رابعاً: أهم المتغيرات في تحريك التوجه نحو إدارة

### الجودة الإمبرتيجية

١. للعولمة

٢. تقنيات الحاسبات الآلية

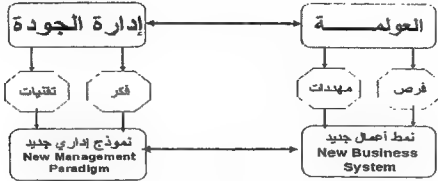
٣. تقنيات المعلومات والاتصالات

٤. حركة إدارة الجودة الشاملة

٥. بزوغ مفهوم رأس المال البشري

### خامساً: الجودة الإمبرتيجية وبيئة الأعمال

تركز المنظمات دقما على تخطيط الجودة الداخلية وفي الوقت نفسه يبحث المديرون للتعرف على أسباب قصور وضعف مجهودات الجودة بالمنشأة كما إن النظرة الخارجية تؤثر على قرارات العمل من خلال وجهة نظر العميل والموردين والمنافسين وهي ما يطلق عليها (حلقة القيمة the value chain) فلكل منتج قيمة مرتبطة بشكل تسلسلي بالعمليات الداخلية والخارجية حتى يصبح منتج تام الصنع<sup>(٦)</sup>. ومن الضروري تحديد العمليات المتصلة والمترابطة والداعمة للنشاط لكل عملية ومرحلة وتحديد مقدار القيمة المضافة لكل عملية حتى تتكون السلسلة الفعالة والناجحة للعمل الشامل ويقدم الباحث شكل وصفي للعلاقة بين مفهوم للعولمة وبيئة الأعمال وإدارة الجودة.



شكل وصف تلخيصي للعلاقة بين الحوكمة وإدارة الجودة (إعداد الباحث)

#### ملاحقا: مفهوم الاستراتيجية

للنظم توازن بين البيئة الداخلية والخارجية كما إن السبيل

لسيطرة الإدارة على المواقف المتغيرة واستعادة التوازن في

مواجهة المتغيرات يكمن في العناصر التالية :

١. إعادة صياغة الأهداف.

٢. قدرتها على تحويل الأنشطة

٣. إعادة تنسيق الموارد والتقنيات

٤. استحداث موارد وأنشطة وتقنيات أكثر فعالية.

ويوضح الشكل التالي المؤشرات الاستراتيجية للمنظمات

في حالة التوازن أو فقد التوازن .

"الاستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد

كيف تحقق المنظمة الغرض الرئيسي الذي قامت من أجله ]

الغاية [ Mission ]، والأهداف الرئيسية Objectives وفي

ضوء الرؤية Vision للمناخ المحيط ولتطورات المستقبلية

المحتملة. وتوضح الاستراتيجية أساليب تفعيل الإمكانيات

والقدرات المتاحة وتحديد أو منع أثر القيود والمحددات من

أجل استمرار الفرص في المناخ المحيط" (٨) .

و يتطلب التعامل مع المتغيرات التجديد والتطوير الشامل

#### المنظمة في حالة فقد التوازن

- السوق متقلب.
- التنظيم مرن.
- النظم متطورة.
- الاهتمام بالمستقبل.
- الاهتمام بالسوق.
- الاتجاه للخارج.
- الموارد البشرية.

#### المنظمة في حالة التوازن

- السوق مستقر.
- التنظيم جامد.
- النظم ثابتة.
- الاهتمام بالحاضر.
- الاهتمام بالإنتاج.
- الاحتصار في الداخل.
- الموارد المادية الأهم.

المصدر: Stnhi, M.J., "Management: Total Quality in A global Environment," (UK: Blackwell, 1995) P150.

المتعددة حتى تنقل من حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

٢- كما لابد وأن توضح الرؤية الاستراتيجية الاختلافات

والفروق في النشاطات المختلفة للعمليات الداخلية

والخارجية للمنظمة.

٣- قيادة التغيير الإداري لأن الاستراتيجية تعمل على تحديد

وحتى يتحقق التوازن المؤسسي لابد أن تتحقق المراحل

الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وهي (٩) :

١- تعريف وتحديد الرؤية المستقبلية المأمول تحقيقها، ولابد

أن تكون الرؤية قائمة على أوضاع وقدرات المنظمة

الحالية ولكنها تحتمل كل الخيارات الاستراتيجية

ما نحتاج أن يتغير ويطور وتحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول (عناصر التغيير).

٤- مطلوب خطة ونظام لمراقبة وملاحظة وقياس التغيير، والسبب لأن المنظمة قد تختار أسلوب معين لا يثبت فعاليتها من خلال مؤشرات قياس الأداء العاملة.

٥- نشر وتوزيع الأسلوب الاستراتيجي المختار مع التركيز على الاتصال الاستراتيجي مع كافة العاملين وكيفية تقييم الأداء من خلال الخطة الاستراتيجية.

إن ما سبق الإشارة إليه من مراحل للتخطيط

الاستراتيجي تتطلب تطبيق منهجيات جودة متطورة مثل:

- Business process re-engineering
- Balanced scorecard
- Process value analysis
- Cost of quality
- Quality function deployment
- Activity based management

ويلاحظ بأن المراحل السابقة لبناء التخطيط الاستراتيجي ساهمت في بلورة مفهوم الجودة الاستراتيجية بتكامل وترابط كافة المبادئ والمنهجيات الخاصة لتحقيق إدارة الجودة من خلال التفاعل. هذا يعني تكامل مفهوم الجودة مع الرؤية وأهداف المنظمة.

مثال : حالة شركة فيدرال اكسبريس

• عملت شركة فيدرال اكسبريس لطرد البريد السريع في الولايات المتحدة الأمريكية على الربط بين جهود الجودة وعمليات التغيير الإداري من خلال تطبيق فلسفة للشركة المعلنة وهي: "people-service-profit".

وهي تتضمن الفلسفة الاستراتيجية على إيجاد تكامل بين الجودة وأسلوب العمل والذي يسعى كمنظومة متكاملة تصنع من رضي العملاء وتقديم الخدمة قوة للشركة وقد عملت الشركة على بناء الوعي المؤسسي لربط منهج الجودة بالتوجه الاستراتيجي لكافة العاملين بها بتكلفة تزيد عن ثمانية مليون دولار لعام واحد، ونتج عن ذلك التواصل الفعال لتحقيق أهداف الجودة الاستراتيجية وهو السبب لحصول الشركة على أول جائزة (لماكولم بولدرنج) لجودة الخدمات في عام ١٩٩٠م (١٠).

سابعاً: الربط الاستراتيجي من خلال بطاقة الأداء المتوازن

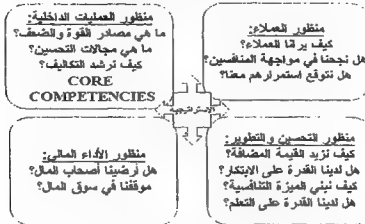
إن التوجه القياسي المؤسسي للمقاييس غير المالية يعتبر مخططاً جديداً لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة، وقد قدم هذا التصور من خلال ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard كل من (R.Kaplan & D.Norton) في مقال صدرت بمجلة جامعة هارفرد للأعمال الحد الأول عام ١٩٩٢، وتهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية والربح في جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية للتشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل، كما يستمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي (الماضي، الحاضر، المستقبل) بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر مالي واضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية (١١).

وبالتالي فإن التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على اليبس المستقبلي للمنظمة، بمعنى آخر رصد العمليات اليومية للمنظمة ولكن على شكل مقاييس ومعايير إرشادية لتحقيق أفضل نتائج الأداء الشامل للعمليات الداخلية والخارجية للمشروع، وبدد تبلور الفكرة تابع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية وتم نشرها في كتابيهما الشهير (فلسفة بطاقة القياس المتوازن في تحويل الاستراتيجية إلى عمل) الذي صدر عام ١٩٩٦ (١٢).

إن التوازن والتكامل بين محاور البطاقة يحتاج أن تخضع تلك المحاور لعدد من التساؤلات في كل محور وهي (١٣):

- ١- لكي ننجح ماليًا ماهي الطريقة والكيفية التي نتعامل بها مع ملاك الأسهم ؟
- ٢- إننا أردنا أن ننجح في رؤيتنا الاستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى عملائنا والمستفيدين من أنشطتنا ؟
- ٣- لكي نرضي أصحاب المصالح بالمنظمة والعملاء، ماهي الأعمال الداخلية التي يجب أن نتميز بها.
- ٤- حتى ننجح في العمل والبناء الأدائي الفعال ماهي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو.

# BALANCED SCORECARD



المصدر: السلي، على، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، (القاهرة: دار غريب، ٢٠٠٢)، ص ١١٣.

بمعنى أن مخرجات إدارة معينة هي مخدات إدارة أخرى<sup>(١٠)</sup>.  
مثال: (طلب عمل) لابد أن تقدم كلفة العمليات قيمة مضافة متقابلة لتحقيق الفائدة والعائد من العمل للعميل والمنظمة. وإدارة العمليات تتم حتى دأخل اصغر وحدة وهو العمل نفسه ويشكل تسلسلي للأشعة والمهام.  
ومن خلال ما سبق يطرح سؤال وهو: لماذا نحتاج إلى مدخل متكامل للعمليات الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية؟ ولماذا نحتاج نموذج أعمال معين ليساعد جهود إدارة الجودة الاستراتيجية؟

وللإجابة يجب توضيح بأن هناك سببان لذلك:

١. طبيعة ومنهجية نشر الجودة الاستراتيجية تتطلب إدارة ومنهجية للعمليات بشكل مختلف ومتطور، بمعنى أنها تصف بالفردية ولكنها كذلك لابد جمعها في إطار استراتيجي واحد.
٢. تقييم جهود الجودة الاستراتيجية على كافة المستويات بالمنظمة.

مثال: تخفيض زمن العمل هو الهدف من جهود إدارة الجودة. فلا بد أن يتم أولا تحديد أي من نشاط العملية الإدارية يحتاج إعادة عمل فقد يضح أن سبب المشكلة عدم الربط بين جهود التصميم والتصنيع والأفراد، بمعنى أن الجهود مشتركة وليست فردية.

ثامنا: التصويق وإدارة الجودة الاستراتيجية

هناك فرق بين إعطاء أهمية وتقل لدور العميل في تحقيق الاستراتيجية ذات الأثر على تكامل للعمليات الإدارية وبين طلبات واهتمامات العميل والمنظمة.

ويتضح بأن نظام بطاقة الأداء الإداري والذي تستندة الجودة الاستراتيجية من خلال ما يلي:-

١. بناء نظام شامل لتحديد وضعية المنظمة وهو خليط مشترك من العمليات والأشعة في إطار بيئة الأعمال لتحقيق الأهداف.
٢. القلب للتأنيض لأي نشاط أي منظمة هي الأنشطة والتي تبر عن العمليات والمهام الإدارية والتفعية أو وظائف الوحدات، فكل نشاط سبب لوجوده.
- مثال على قياس جودة الأنشطة : مثالة المواد، للفحص، إعادة العمل، سجلات شكاوى العملاء، التغييرات الهندسية، جدولة الإنتاج.

ونخلص تكسيم أنواع قياس الأنشطة إلى<sup>(١١)</sup>:

- ١- محرك الأداء/العمل: معيار لقياس مستوى الأنشطة.
- ٢- محرك النظام: تحديد الأمياب لوجود تلك الأنشطة.
- يعتمد على قياس الأنشطة القلمية ومتابعها وتوجيهها.
- لها ارتباط بعلاقة ( السبب والنتيجة).
- مثال: عدد مرات المثولة للمواد الأولية - قلمها يعبر عن مستوى النشاط خلال مدة زمنية معينة لعدد معين من الكميات.
- هل يمكن جمع عدد مرات المثولة لعدد من أوامر للعمل المختلفة من كميات منتجة بمعنى مزج الأعمال لتقليل الحركة وخفض التكلفة.
- المرونة في النظام لقيادة الأنشطة.

سابعاً: مفهوم العمليات الإدارية

هي عبارة عن" أكثر من عصر للنشاط مرتبط معا ومن الممكن أن يتحرك النشاط خلال عدد من الإدارات والأقسام،





فالجودة الاستراتيجية تحتاج إلى عنصران هما:  
١. العميل ( الحاجات، الرغبات، الطلب ).  
٢. السوق.

إن نجاح عمل النشاط التسويقي يعتمد على دراسة السوق والتعرف على توقعات العميل، ولا بد أن تتحد مع جهود الجودة الاستراتيجية باعتبارها مؤشرا لرضا العميل عن العمليات التسويقية والمساندة بالمنشأة<sup>(١٦)</sup>.

وأصبح يطلق عليها إدارة الجودة التسويقية Total Quality Marketing وتهتم بالآتي<sup>(١٧)</sup>:

- إشباع العميل وربحية الشركة ترتبط بجودة المنتج أو الخدمة.
- تعريفات الجودة "مطابقة الاحتياجات"، "الخلو من العيوب" هي تركيز على العميل وتتفاوت خصائص الجودة باختلاف الاحتياجات.
- لجهود التسويق مسؤوليتين هما (التركيز على الجودة، إدارة التسويق).

- جودة مكونات المزيج التسويقي وربطها بالسوق المستهدف.
- التأكد من توقعات العملاء ومسؤولية تحقيقها بشكل صحيح وفي الوقت المناسب ومستوى الجودة المحددة وتجميع أفكار التطوير والتحسين.

تاسعا: المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية

- ١- استمرارية التطوير والتحسين وخاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطى وتنفيذه إلى أقل الوحدات الإدارية بالمنظمة ولابد من اتساق جهود التحسين والتقييم المستمر لعملياتها في إطار البيئة الداخلية

والخارجية للمشروع.  
٢- استمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على كلفة المستويات مما يشجع على الانسجام والتكامل الإداري والاستراتيجي.

٣- توافر المعلومات والقياس لدعم جهود الجودة الاستراتيجية ورفع مستوى الوعي والتحسين لدى العاملين على كلفة المستويات الإدارية.

٤- التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود التطبيق واستمرارية التطوير برغم اختلاف وجهات النظر بين أطراف المنظمة. وهذا الوعي سوف يطور خلال الزمن ويكسر حاجز البيروقراطية والفوضى.

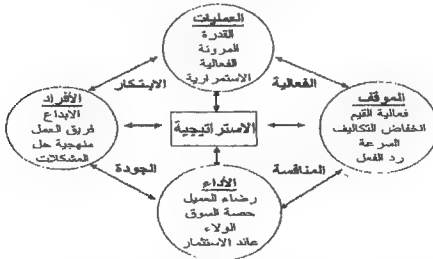
٥- قياس وتقييم نتائج النظام الإداري

عاشرا: عناصر عملية التطبيق للجودة الاستراتيجية

هناك خمس مراحل للتطبيق وهي (١٨) :-

- ١- وضع رؤية ورسالة جيدة
- ٢- وضع أهداف للجودة كجزء من الخطة الاستراتيجية
- ٣- نشر أهداف الجودة لكل المستويات التنظيمية والفرعية
- ٤- تعريف وتحديد مكان تلك الموارد
- ٥- تقارير نتائج العمل ضرورة للتحليل والتقييم.

ويوضح الشكل التالي نموذج تطبيق الجودة الاستراتيجية من خلال التوازن الديناميكي لتطبيق مفاهيم الجودة والمعتمد على أربعة محاور أساسية تحتاج إلى تكامل تطبيقي استراتيجي للمنافسة الفعالة.



معوقات تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية:

١- الفوضى وعدم التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات

٢- المركزية التي لا تدعم جهود ومزايا للتمكين

والتقويض

٣- لا يوجد ملكية للمهام بل هو تكامل وتعاون بين كافة الأنشطة.

٤- التركيز على الأهداف قصيرة المدى بدلاً من العميل والبيئة.

٥- قصور وضعف نظم المعلومات الموجود بالمنظمة حتى إلى أصغر وحدة إدارية

٦- عدم اشتراك الإدارة العليا في جهود المشروعات التطويرية.

٧- ضعف نظام التشجيع وحوافز العمل الفعال.

الخاتمة والتوصيات :

نستخلص من عرضنا وتحليلنا لمشكلات إدارة الجودة

الشاملة في المنشآت المعاصرة بأن لمشكلات كثيرة ومتداخلة

وذات تأثيرات عديدة، وحلها يحتاج إلى جهود كبيرة وخطوات

فعالة ومشاركة من جميع الجهات والأطراف المسئولة عن

اتخاذ القرارات وتنفيذها ومن واضعي الأهداف الاستراتيجية

ومحققيها. والمشاركة تبدأ بالتسيق بين الأهداف العامة

والأهداف الخاصة بشكل علم، وبين أهداف القوى العاملة

الشخصية وأهداف النظام (المنظمة) بشكل خاص، وبحيث

يكون تحقيق أي هدف هو وسيلة أو خطوة هامة لتحقيق

الهدف الآخر. فتحقيق أهداف المنظمة يخدم تحقيق أهداف

القوى العاملة فيها وكذلك العكس. وتحقيق أهداف كل منها

يخدم عملية الجودة وأهدافها. ولتحقيق ذلك نحن بحاجة إلى

جودة استراتيجية تبنى على طريقة جديدة في التفكير والإدارة،

ابتداء من نظام المشاركة في صناعة القرار وتنفيذه وبناء

هيكل جديد للمؤسسات أكثر فاعلية وتطوير العلاقات بين

أطراف النظام من جهة وبين النظام وأطراف القوة من جهة

أخرى، ونظام معلومات مثالي يخدم كل الأطراف وجيل جديد

من المدراء المتميزين. فالجودة الاستراتيجية تقوم على سياسة

وضع أطراف النظام لأهدافهم وتحديدهم لأدوارهم باختلافهم

وبما يخدم الأهداف العامة وللخاصة. وهذه السياسة تخلق في

مراكز المسؤولية الالتزام الداخلي نحو الأهداف فالالتزام

ضروري حيث ثبت أن التفويض والمتابعة بالشكل التقليدي للجودة وسائل غير فعالة. فوضع أطراف العمل لأدوارهم بموافقة رؤسائهم يلزم القوى العاملة مرسومين ورؤساء بالتفكير بالمشكلات والمعوقات المتوقعة ويسمون لحمل وقوعها وتحضير الحلول لها قبل أن تقع.

إن تغير المناخ المؤسسي مسألة حيوية تتطلب طريقة جديدة في التفكير يكون أساسها إشراك أصحاب المصالح الحقيقية في إدارة حياتهم بالتزام داخلي على فترة زمنية طويلة نسبياً. ومن واقع المشكلات والمعوقات نرى أن عملية الجودة تحتاج إلى استراتيجية شاملة في تقوم على نظم إدارية فعالة وإدارة معلومات متطورة مقاومتها على الأركان التالية:

١. إدارة الجودة الاستراتيجية هي إعادة تعريف لمفهوم الجودة الشاملة في ظل المنافسة والسرعة التغيرات العالمية ورغم حداثة المصطلح أصبح ضرورة استراتيجية لأي منظمة.

٢. إدارة الجودة الاستراتيجية ليست هي بذيل عن التخطيط الاستراتيجي بل هي مكمل وروابط لبرنامج لتحديث والتطوير لنظام العمل ونشرة على كافة المستويات الإدارية.

٣. نجاح إدارة الجودة الاستراتيجية يتطلب مدراء مختلفين فكرياً وتطبيقياً يميلون إلى نحو الإبداع والتحديث المستمر.

٤. إزالة الحواجز والإمراض المؤسسية يبدأ من خلال مفهوم التكامل الإداري بين الأنشطة القائدة والنظام حتى يتحقق النجاح الشامل والريادة.

الهوامش :

١- Harry, Costin, "strategies for Quality Improvement", (USA: Dryden press, 1998), p 46-48.

٢- المصري، هاني، الحديلي، ناصر، " التحليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية "، (الرياض: افاق الإبداع للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠م)، ص ١٥.

٣- Slater, Robert, "Jalk Welch and The GE Way" (NY: Mc Graw-Hill, 1999), p359.

٤- Kotler, Philip, Armstrong, Cary, "Presepal of Marketing" (NJ: Pearson, 2004), p284.

٥- Stahl, Michael, Grigsby, David, "Strategic management: Total Quality & Global Competition", (USA: Blackwell, 1997), p12.

٧- عمر، عتيق، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجه نظر، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٠م)، ص ٤٩.

- للنشر، ٢٠٠٠).
٤. جورج، ستيفن، ترجمة حسين حسنين، "إدارة الجودة الشاملة - الاستراتيجيات والآليات المجرية في أكثر الشركات الناجحة اليوم"، الطبعة الأولى، (الأردن: دار البشير، ١٩٩٨).
٥. جوران، نيلز، وآخرون، "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن"، ترجمة علا إصلاح، الطبعة الأولى، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣).
٦. لاسكل، دافيد، "قمة الأداء"، ترجمة احمد عثمان، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، ١٩٩٨).
٧. اللوزي، موسي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢).
٨. بويت، جوزف وآخرون، "ما يقوله الأساتذة عن التسويق"، الإصدار الأول، (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣).
- ثانياً: للمرجع الأجنبية
- 1- Stahl, M.J., "Management: Total Quality In A global Environment", (UK: Blackwell, 1995).
- 2- Zairi, Mohamed, "Practical benchmarking", (UK: Chapman and Hall, 1994).
- 3- Harry, Costin, "Strategies for Quality Improvement", (USA: Dryden press, 1998).
- 4- Slater, Robert, "Jalk Welch and The GE Way" (NY: Mc Graw-Hill, 1999).
- 5- Kotler, Philip, Armstrong, Cary, "Presepal of Marketing" (NJ: Pearson, 2004).
- 6- Stahl, Michael, Grigsby, David, "Strategic management: Total Quality & Global Competition", (USA: Blackwell, 1997).
- 7- Goodstein, Leonar David, "Applied Strategic planning", (USA: Mc Graw-Hill, 1993).
- 8- Scherkenbach, William, "Strategic Planning from Quality Perefpective", The Quality Yearbook, (USA: Mc Graw-Hill, 2000).
- 9- R, Kaplan, D, Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action", (BOSTON: HBSP, 1996).
- 10- Oakland, John, "Total Quality Management" 2<sup>nd</sup> Ed., (UK: British Library, 2000).
- 11- Sandholm, Lennart, "Trendy Versus Effective Quality Strategies", The TQM Magazine, (UK: VOL11, Issue 6, 1999).
- 8- Goodstein, Leonar David, "Applied Strategic Planning", (USA: Mc Graw-Hill, 1993) P3.
- 9- Scherkenbach, William, "Strategic Planning from Quality Perefpective", The Quality Yearbook, (USA: Mc Graw-Hill, 2000), P182-183.
١٠. جورج، ستيفن، ترجمة حسين حسنين، "إدارة للجودة الشاملة - الاستراتيجيات والآليات المجرية في أكثر الشركات الناجحة اليوم"، الطبعة الأولى، (الأردن: دار البشير، ١٩٩٨)، ص ٣٧-٣٩.
- ١١- جوران، نيلز، وآخرون، "الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن"، ترجمة علا إصلاح، الطبعة الأولى، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣)، ص ١٥.
- 12- R, Kaplan, D, Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy In to Action", (BOSTON: HBSP, 1996), P15.
- ١٣- المصدر رقم (١١) ص ٣٩.
- ١٤- لاسكل، دافيد، "قمة الأداء"، ترجمة احمد عثمان، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، ١٩٩٨)، ص ٢١٧-٢١٩.
- ١٥- اللوزي، موسي، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٢)، ص ٨٩.
- ١٦- بويت، جوزف وآخرون، "ما يقوله الأساتذة عن التسويق"، الإصدار الأول، (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٣)، ص ٨-٩.
- 17- Oakland, John, "Total Quality Management" 2<sup>nd</sup> Ed., (UK: British Library, 2000), P14-15.
- 18- Sandholm, Lennart, "Trendy Versus Effective Quality Strategies", The TQM Magazine, (UK: VOL11, Issue 6, 1999) P185.

المراجع:

أولاً: للمراجع العربية

١. ثابت، زهير، "التخطيط للتسويق الفعال في ظل الركود والمنافسة"، برنامج شركة الخبرات الدولية المتكاملة، (القاهرة: توتالتي، ٢٠٠٢).
٢. العمري، هاني، الحديدي، ناصر، "الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية"، (الرياض: آفاق الإبداع للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).
٣. عمر، عقيلي، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجه نظر"، الطبعة الأولى، (عمان: دار وائل



معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
في شركات قطاع الصناعات الغذائية  
بجمهورية مصر العربية

د. إجلال إبراهيم مبروك  
المدرس بقسم إدارة الأعمال  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

أولاً : مقدمة :

تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة فهناك ما عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري لتحسين للفعاليه والمرونه والمنافسه في نشاط الأعمال ككل وهي تطبيق على كل من الخدمات والصناعة وتضم جميع الإدارات والأنشطة والأفراد في جميع مستويات التنظيم (١) .

كما أن هناك من عرفها على كونها فلسفه أو مجموعة مبادئ إرشادية تمثل أساساً لتحسين المستمر للمنظمة وذلك من خلال تطبيق الأساليب الكمية مع استخدام الموارد البشرية بهدف تحسين كل من : الخدمات والخدمات للمورده للمنظمة، والدرجة التي يتم فيها مقابلة احتياجات العملاء حاضراً أو مستقبلاً (٢).

ويوجد ما عرفها بأنها تمثل أسلوباً لتحسين المستمر في الاداء في كافة المستويات للتنفيذ والوظيفيه إعتقاداً على الموارد الماليه والبشريه المتاحة (٣).  
وهناك من عرفها بأنها شكل تمولوني لإنجاز الأعمال إعتقاداً على القدرات والمواهب الفلخصه بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجيه بصفه مستمره وذلك بواسطة فرق العمل (٤).

كما يمكن تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنه للنظام التفعال لتكامل جهود جميع أقسام المنظمة لتحسين وتطوير الجودة والحفاظ عليها، بما يمكن من أداء التسويق وجميع الأعمال الإنتاجيه والخدميه والهنسيه بأسلوب إقتصادي يكون مؤداه رضاه العميل (٥) .

هذا ويرى الدكتور ديمنج أن الإدارة العليا هي وحدها التي تستطيع أن تبدأ عملية إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم بنفع المديرين والعامل نحو التحرك نحو العمل الذي يؤدي إلى تحقيق فهم جميع العاملين بالمنظمة لثقافة إدارة الجودة الشاملة (٦).

حيث تختص إدارة الجودة الشاملة أساساً بتغيير المفاهيم والمهارات ليصبح نظام المنظمة أو الهيئه أو المصنع نظاماً لمنع الأخطاء، وأداء العمل صحيحاً أول مرة وكل مرة (٧).

ثانياً : أهمية الدراسة :

تستمد هذه للدراسة أهميتها من أهمية إدارة مدخل الجودة للشاملة كأسلوب إداري يمكن المنظمات من مواجهة التحديات الحاليه والمستقبله التي تواجهها الشركات في كل من بيئة الأعمال المحليه والخارجيه حيث توفر إدارة الجودة الشاملة فلسفه إداريه وهيكل عام مصمم لتحسين ربحية الشركات من خلال عمليات تحسين مستمره لجميع أوجه مجالات الوظائف المختلفه بالشركات (٨).

ثالثاً : دراسات سابقة :

قامت الباحثة سميحه عمران عيد الكريم (٩) عام ٢٠٠٢ بدراسة أستهدفت قياس مدى توفر متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الخدمة المصرفيه ومتطلبات تطوير وتحسين هذا النظام في حالة وجوده.

وتوصلت للباحثة إلى وجود قصور في مفاهيم إدارة الجودة التكلية بالبنوك موضع الدراسة، كما أنه يوجد قصور

في نظام إدارة الجودة الذي تتبعه هذه البنوك.

هذا فضلاً عن عدم اهتمام الإدارة بكل ما يستخدم الأساليب والأدوات التي تشجع عمليات وبرامج تحسين المستمره لجميع نواحي العمل بالبنك وعدم الإهتمام بأنشطة خدمة العميل.

كما قامت الباحثة شرين حسن نصار (١٠) عام ٢٠٠١ بدراسة استهدفت إقتراح برنامج يهدف إلى الحد من المخلفات الصناعية بوجه عام ومخلفات صناعة الأسمنت بوجه خاص ويعتمد هذا البرنامج على مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الباحثة إلى أهمية البرنامج المقترح للحد من المخلفات الصناعية والمعتمد على مدخل إدارة الجودة الشاملة في المساهمة في الحد من المخلفات الصناعية.

هذا وقد قام الباحث أسامة محمد علي (١١) عام ٢٠٠١ ببحث استهدف دراسة حالة إدارة الجودة الشاملة واستخدام المياه في مدينة أوريم بولاية يوتا بأمریکا.

وتوصلت البحث إلى أن إدارة الجودة الشاملة قد ساهمت في حسن إدارة المياه في مدينة أوريم وذلك عن طريق تشجيعها لمشاركة المواطنين في عملية التخطيط، كما شجعت موظفي المدينة على التعاون عن طريق تحليل وتحسين خدمات المدينة مع تركيزهم على المواطن باعتباره عميلاً.

هذا وقد قام الباحث أحمد عبد الهادي أحمد محرز (١٢) عام ٢٠٠١ بدراسة استهدفت تحديد مدى توفر للمتطلبات الخاصة بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في قطاع إنتاج الطلقة الكهربائية مع تحديد للعلاقة التي تربط ما بين إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية في قطاع الكهرباء بمصر.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم توفر المتطلبات الخاصة بمدخل إدارة الجودة الشاملة إلا بدرجة متوسطة بداخل محطات التوليد موضع الدراسة كما يؤدي استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الإنتاجية لمحطات التوليد بالشركة القابضة لكهرباء مصر.

كما قام الباحث صابر محمد إسماعيل (١٣) عام ١٩٩٩ بدراسة استهدفت الوقوف على اتجاهات القيادات الإدارية العليا في القطاع الحكومي نحو مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل لمماريات التطوير التنظيمي في وحدات للقطاع ومكوناته التنظيمية مع تحديد أثر الخصائص

الديموغرافية للقيادات الإدارية العليا في القطاع الحكومي على اتجاهاتهم نحو مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في وحدات القطاع كمدخل للتطوير التنظيمي بهذه الوحدات.

وقد توصل للباحث إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى قيادات الإدارة العليا في القطاع الحكومي نحو تطبيق نظام إدارة للجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي.

وعدم وجود تأثير معنوي للخصائص الديموغرافية للمختلفة لفئة الإدارة العليا بالقطاع الحكومي على اتجاهاتهم نحو إمكانية تطبيق مفاهيم التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة في وحداتهم.

هذا وقد قامت الباحثة نادية حمدي صالح (١٤) عام ١٩٩٨ بدراسة استهدفت تقويم أثر تطبيق من نظام إدارة الجودة الشاملة، والمقاييس الدولية ISO على تحقيق فاعليه الأداء بشركات السيارات موضع الدراسة مع التعرف على جدوى التوافق مع متطلبات المواصفات الدولية لتوكيد الجودة ISO 9000 بالنسبة للشركات الحاصلة على الشهادة الخاصة بها وأثر ذلك على تحقيق مميزات تنافسية لها، والتوصل إلى نموذج علمي وعملي لوضع وتطبيق أسس نظام الجودة الشاملة في هذه الصناعة بحيث يتوافق مع طبيعة الظروف المحيطة بها محلياً وعالمياً.

وقد توصلت للدراسة إلى سيادة مفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة في نظام القيم بالشركة، ولكن القرارات والمماريات الميادية لم تمكن الشركة للمبحوثه من تحقيق ميزة تنافسية كما يوجد بعض التحسين في بعض معدلات الإنتاج نتيجة تطبيق المواصفة القياسية ISO ٩٠٠٢ ولكن ينتج عن تطبيقها بعض المشكلات بسبب عدم توافقها مع مضمون نظام إدارة الجودة الشاملة.

كما قام أحمد محمد عبد الله (١٥) عام ١٩٩٥ بدراسة استهدفت التعرف على كل من : العاصر الرئيسية التي تميز أسلوب إدارة للجودة الشاملة من الناحية العملية، والأحوال التطبيقية للعناصر المكونة لإدارة الجودة الشاملة، وعرض العلاقة بين تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في مستشفيات المؤسسه العلاجية ومستويات الجودة في الأداء، وتحديد المجالات الممكنة لتحسين تطبيقات أسلوب الجودة الشاملة لمستشفيات المؤسسه العلاجية بالقاهرة.

عدم وضوح أية سياسات لتهيئة مناخ المنشأ والعاملين بها لتقبل وتطبيق هذه المفاهيم. وعدم سيادة وتطبيق مبدأ التحسين المستمر وتحليل وتطوير العملية. وعدم مراعاة الشركات موضع البحث متطلبات المواصفات القياسية الدولية الخاصة بنظام إدارة الجودة الشاملة في السياسات الإدارية وإجراءات العمل المطبقه بها.

هذا وقد قام كل من الباحثان هو و فنج عام ١٩٩٥ (١٩) بدراسة استهدفت تقييم مزايا تطبيق الشركات لنموذج خاص بإدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق هذا النموذج الخاص بإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق النتائج التالية : زيادة الوعي بأهمية الجودة والتركيز على خدمة العملاء لتشجيعهم على التعامل مع المنظمة، والإهتمام بتزمية الموارد البشرية وتحديد المسئوليات داخل النظام الكلي للجودة لتخفيض التكاليف، وتحسين الهيكل التنظيمي مع الإهتمام الكامل من كل من : الإدارة العليا، والمنظمة ككل بتحسين الصورة العامة للمنظمة.

كما قام كوريجان عام ١٩٩٥ (٢٠) بدراسة استهدفت التعرف على أسباب فشل بعض تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

وتوصل إلى أن فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة قد يرجع إلى الأسباب التالية: عدم الفهم الجيد لأساليب التطبيق، وعدم توافر القيادات التي تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفشل فريق العمل في تنفيذ التحسينات المطلوبة.

كما قام الباحث عرفه المتولى سند (٢١) عام ١٩٩٤ ببحث استهدف التعرف على مدى تطبيق المنظمات المصرية لنظام الجودة الشاملة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة في شركات التأمين تركز وتهتم ببعض الجوانب الخاصة بكل من السياسات البيعية، والعنصر البشري بالشركة، ولا تهتم ببعض الجوانب الأخرى الخاصة بها.

وفيما يلي أهم النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة :

١ - يوجد قصور في مفاهيم إدارة الجودة الكليه وفي نظام الجودة الذي تتبعه البنوك.

٢ - لا تهتم الادارة بالبنوك في استخدام الأساليب والأكواد التي تشجع عمليات وبرامج التحسين المستمر لجميع

وقد توصلت الدراسة إلى اختلاف مستويات تطبيق جوده أداء الخدمات الصحية بين مستشفيات المؤسسة العلاجية بالقاهرة، ووجود فروق جوهريه بين رأى فئة الإدارة العليا وبقي فئات العاملين بالمؤسسة العلاجية ومستشفيات لها فيما يخص بأولويات العناصر المؤثرة في مستوى الخدمات الصحية بالمؤسسة العلاجية. هذا وتكثر آراء المرضى عن مستشفيات المؤسسة العلاجية بكل من المستوى الفني للخدمة الطبية المقدمة بالمستشفى، وبمستوى الإقامة، وبمدى مناسبة تكاليف العلاج، وكلفة درجات للخدمة المتاحة في المستشفى، وبساطة اجراءات التعامل، وسلوكيات تعامل العاملين بالمستشفى معهم. كما توجد علاقه إرتباط قوية بين إتجاهات تقصيل المرضى لبعض المستشفيات وإرتباط ذلك بدرجة تطبيق المستشفى لمنهج جوده للخدمات.

وقد قامت الباحثة ملى يوسف شفيق (١٦) عام ١٩٩٥ ببحث استهدفت تقييم مدى فعالية القيادات الإدارية في شركات التأمين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحديد كل من : مدى إختلاف شركات التأمين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومدى إختلاف أهمية العناصر المكونة لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بإختلاف شركات التأمين موضع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم إختلاف الأهمية النسبية لإتجاهات القيادات الإدارية نحو المتغيرات الخاصة بكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعدم إختلافها بإختلاف شركات التأمين بالإضافة إلى عدم إختلاف أهمية العناصر المكونة لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بإختلاف شركات التأمين. كما توصلت للدراسة إلى أن إتجاهات القيادات الإدارية نحو مبادئ إدارة الجودة الشاملة كانت إما إيجابية للغاية أو إيجابية.

كما قامت الباحثة نادية حمدي صالح (١٧) عام ١٩٩٥ ببحث استهدف تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الغزل والنسيج ومدى توفيق الأنظمة الإنتاجية والإدارية بها لمقاييس الجودة الدولية، والتوصل إلى نموذج علمي وعلمي لوضع وتطبيق أسس نظام إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات.

وقد توصل البحث إلى عدم توحيد المفاهيم بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة وعدم تضمنه إستراتيجيه الشركة مع



ونظرا للمتغيرات العالمية الحالية في العالم والتي أدت إلى إمكانية النفاذ إلى أى سوق من أسواق العالم لأى منتج قادر على المنافسة. هذا فضلاً عن زيادة التحالفات الإستراتيجية والإتصافات في العالم في مختلف أنواع الصناعات بالإضافة إلى زيادة إهتمام المصانع المختلفة بإتباع أساليب الجودة الشاملة بهدف تخفيض التكلفة وتحسين رغبات العميل.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام لجمهورية مصر العربية.

#### خامساً : أهداف الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل شركة من شركات قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.
- ٢ - التعرف على الفروق بين الشركات التابعة لقطاع الصناعات الغذائية بالنسبة للمعوقات التي تواجهها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### سادساً : فروض الدراسة :

- ١ - يؤثر إختلاف الشركة على إتجاهات القيادات الإدارية نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.
- ٢ - يؤثر إختلاف الشركة على إتجاهات القيادات الإدارية نحو الأنظمة الثلاثة: البحوث والتطوير، والإتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة، وإختيار وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة، والأجور والحوافز كموامل معوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.
- ٣ - يؤثر إختلاف الشركة على إتجاهات القيادات الإدارية نحو كل من: أهداف المنظمة، والجودة وتحسين الجودة، والمبادئ التنظيمية واللائح والقوانين، وعملية إتخاذ القرارات، وعملية الرقابة بالمنظمة كموامل معوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.
- ٤ - يؤثر إختلاف الشركة على إتجاهات القيادات الإدارية نحو كل من: رضا العميل وإشباع احتياجاته ورغبته،

نواحي العمل بالبنك، وأنشطة خدمة العميل.

- ٣ - ساهمت إدارة الجودة الشاملة في حسن إدارة المياه في مدينة أوريوم بأمریکا.
- ٤ - أدى استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الإنتاجية لمحطات التوليد بالشركة القابضة لكهرباء مصر.
- ٥ - توجد إتجاهات إيجابية لدى قيادات الإدارة العليا في القطاع الحكومي نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي.
- ٦ - هناك مياده لمغاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة لدى شركة سوزوكي للسيارات.
- ٧ - إختلاف مستويات تطبيق جودة أداء الخدمات الصحية بين مستشفيات الموسسة العلاجية بالقاهرة.
- ٨ - إتجاهات القيادات الإدارية نحو مبادئ إدارة للشاملة بشركات التأمين إيجابية للغاية وإيجابية.
- ٩ - عدم توحيد المفاهيم بالنسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة في شركات الغزل والنسيج.
- ١٠ - يؤدي تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة بالشركات إلى زيادة الوعي بأهمية الجودة، والتركيز على خدمة العملاء لتشجيعهم على التعامل مع المنظمة، والإهتمام بتنمية الموارد البشرية، وتحسين الهيكل التنظيمي.
- ١١ - يرجع فشل تطبيقات الجودة الشاملة إلى عدم للفهم الجيد لأساليب التطبيق، وعدم توافر القيادات التي تستطيع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفشل فريق للعمل في تنفيذ التحسينات المطلوبة.
- ١٢ - تهتم الإدارة في شركات التأمين بتطبيق الجوانب التالية للجوده الشاملة وهي: السياسات البيعية، والعنصر البشري بالشركة، ولا تهتم بالجوانب الأخرى الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

#### رابعاً : مشكلة الدراسة :

هناك العديد من الشركات قد حققت نجاحاً ملموساً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال بوجه عام وفي قطاع الصناعات الغذائية بوجه خاص لم يصل إلى نجاحه إلى ما وصلت إليه القطاعات الأخرى.



هذا وقد تم تجميع تلك البيانات عن طريق استقصاء موجه للعاملين في مستوى الإدارة العليا بشركات قطاع الصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام.

#### ٢ - مجتمع الدراسة :

يمكن تحديد مجتمع الدراسة بأنه جميع العاملين في مستوى الإدارة العليا في شركات قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية التابعة لقطاع الأعمال العام. ويلاحظ من هذا التحديد ما يلي :

أ - لا يدخل في نطاق الدراسة العاملين في مستوى الإدارة العليا في أي شركة غير تابعة لشركات قطاع للصناعات الغذائية حيث اقتصر مجتمع الدراسة في القيادات العاملة في شركات قطاع للصناعات الغذائية فقط.

ب - لا يدخل في نطاق أدراسه العاملين في كل من مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية بشركات قطاع للصناعات الغذائية حيث اقتصرت مجتمع الدراسة على العاملين في مستوى الإدارة العليا فقط.

ج - لا يدخل في نطاق الدراسة العاملين في مستوى الإدارة العليا في أي شركة تابعة لقطاع الصناعات الغذائية خارج جمهورية مصر العربية حيث اقتصرت مجتمع للدراسة على القيادات العاملة في شركات قطاع للصناعات الغذائية للعملة داخل جمهورية مصر العربية فقط.

د - لا يدخل في نطاق الدراسة شركات قطاع للصناعات الغذائية العاملة في جمهورية مصر العربية والتابعة للقطاع الخاص، والاستثماري حيث اقتصرت مجتمع للدراسة على شركات قطاع للصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام فقط.

هذا وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ٦٧ مفردة قاموا جميعا بالإستجابة لقائمة الإستقصاء مما يعني أن الإستجابة لقائمة الإستقصاء ١٠٠%.

٣- أسلوب وأوقات جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة: تم استخدام أسلوب للحصر الشامل لمفردات مجتمع للدراسة نظراً لقلّة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى أنه يعطى نتائج أكثر دقة (٢٢).

كما تم تجميع البيانات من العاملين في مستوى الإدارة

وعملية التخطيط بالمنظمة، وثقافة العاملين بالمنظمة، وأسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة كمعامل معوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.

#### سابعاً : الدراسة الاستطلاعية :

أظهرت الدراسة الإستطلاعية ما يلي :

أ - تنقسم شركات قطاع الصناعات الغذائية إلى شركات تابعة لقطاع الأعمال العام، وشركات تابعة للقطاع الخاص والاستثماري.

ب - تبلغ عدد شركات قطاع الصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام أربع شركات بيلها كما يلي: شركة القاهرة للزيوت، وشركة النيل للزيوت، وشركة مصر للألبان، وشركة مطاحن شمال القاهرة.

ج - يبلغ عدد العاملين في شركات قطاع الصناعات الغذائية التابعة لقطاع الأعمال العام حتى ٢٠٠٠/٥/٣١ (١١٦٥١) عاملاً بينهم كما يلي ٦٧ عاملاً في مستوى الإدارة العليا، ٥١٥ عاملاً في مستوى الإدارة الوسطى، ١١٠٦٩ عاملاً في مستوى الإدارة للتنفيذية.

د - يبلغ عدد العاملين في مستوى الإدارة العليا بشركة القاهرة للزيوت ١٥ عاملاً، بينما يبلغ عدد العاملين في مستوى الإدارة العليا بشركة النيل للزيوت ١٨ عاملاً، في حين يبلغ عدد العاملين في مستوى الإدارة العليا بشركة مصر للألبان ١٤ عاملاً، أما في شركة مطاحن شمال القاهرة فيبلغ عدد العاملين في مستوى الإدارة العليا ٢٠ عاملاً (٢٢).

#### ثامناً : خطة الدراسة :

##### ١ - مصادر البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين متكاملين للبيانات هما: المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

##### أ - المصادر الثانوية :

وتتمثل في المراجع والدوريات العربية والأجنبية للوقوف على الجوانب المختلفة المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

##### ب - مصادر أولية :

وتتمثل في قيادات شركات قطاع الصناعات الغذائية في جمهورية مصر العربية.



جدا في مثل هذا النوع من الدراسات.

#### ٤ - أسلوب تحليل البيانات :

تم تفرغ الإجابات في جداول وأعطى خمس درجات لمن أجاب موافق جداً، وأربع درجات لمن أجاب موافق، وثلاث درجات لمن أجاب أحياناً موافق وأحياناً غير موافق، ودرجتان لمن أجاب غير موافقة ودرجة واحدة لمن أجاب غير موافق على الإطلاق.

هذا وقد تم تقسيم العوامل المعوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة عشر مجموعة بحيث تعكس كل مجموعة من العبارات أحد العوامل المعوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركات.

ويوضح الجدول التالي الغرض من استخدام العبارات الواردة في كافة الاستقصاء.

هذا وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي وقد تطلب تحليل البيانات واختبار فروق للدراسة تطبيق الأساليب الإحصائية التالية :

#### أ - المتوسط المرجح.

ب - معادلة ليكرت لقياس قوة الاتجاه.

#### ج - تحليل التباين في اتجاه واحد.

One way A noa Analysis

وذلك لاختبار معنوية الفروض.

ومن الجدير الإشارة بالذكر هنا أن قوة الاتجاه التي يجب أن يعتد لها للوصول إلى نتائج ذات دلالة طبقاً لمقياس ليكرت ذي الخمس نقاط لا يجب أن يقل عن ٥٠% أي عندما يكون المتوسط للمرجح = ٤ درجات.

#### جدول رقم (١)

الغرض من استخدام العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء

رقم المجموعة	أرقام العبارات	الغرض من العبارات
١	٦، ١	لتعرف عما إذا كانت أهداف المنظمة عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٢	٤٥، ٣، ٢	لتعرف عما إذا كانت الجودة وتحسين الجودة عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٣	٤٤، ٤	لتعرف عما إذا كان رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغبته عاملاً معوقاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.



رقم المجموعة	أرقام العبارات	الفرض من العبارات
٤	١٥، ١٥، ٢٦، ٢٧	للتصرف عما إذا كانت المبادئ التنظيمية والواقع والقوانين عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٥	٨، ٧	للتصرف عما إذا كان نظام البحوث والتطوير عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٦	١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٤	للتصرف عما إذا كان نظام الاتصال بالمنظمة والمالكة الإنسانية، والعمل الجماعي وافرقت العمل بالمنظمة عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٧	١٦، ١٧، ٣٧	للتصرف عما إذا كانت صلية اتخاذ القرارات عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٨	١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣	للتصرف عما إذا كان نظام اختيار وتعيين وإعداد والتدريب والمعلمين والتقنيات بالمنظمة عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
٩	٢١، ٢٢	للتصرف عما إذا كان نظام الأجور والمواظرات عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
١٠	٢٣، ٢٤، ٢٥	للتصرف عما إذا كانت صلية التخطيط بالمنظمة عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
١١	٢٨، ٢٩	للتصرف عما إذا كانت صلية الرقابة بالمنظمة عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
١٢	٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥، ٣٦	للتصرف عما إذا كانت ثقافة المعلمين بالمنظمة (سلوكياتهم) عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.
١٣	٣٨، ٣٩، ٤٠، ٤١	للتصرف عما إذا كان أسلوب التعامل مع المعلمين بالمنظمة عملاً معوفاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.

هذا وقد تم تحليل البيانات على مستويين هما :

أ - تحليل إجمالي شامل لجميع بيانات الدراسة.

ب - تحليل حسب الأسئلة.

تسليماً : نتائج الدراسة :

١ - اتجاهات القيادات الإدارية بشركة مصر للألبان نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة :  
يوضح الجدول رقم (٢) أن أهم معوقات التطبيق بالشركة تتمثل في العناصر التالية :

أ - التقيد بالواقع والقوانين حيث بلغ المتوسط المرجح لها ٤،٤ وقوة الاتجاه ٧٠%.

ب - ضعف الاهتمام بالبحوث والتطوير حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا العنصر ٤،١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

ج - ضعف ميزانية البحوث والتطوير حيث بلغ المتوسط المرجح ٤،٣ وقوة الاتجاه ٦٥%.

د - للقيادات الإدارية تهدف من صلية اتخاذ القرار إلى إيداء قدرتها على الإدارة بكفاءة وليس حل المشكلات حيث

بلغ المتوسط المرجح ٤،٤ وقوة الاتجاه ٧٠%.

هـ - اختيار المعلمين عن طريق الإعلان حيث بلغ المتوسط المرجح ٤،٢ وقوة الاتجاه ٦٠% حيث يؤدي ذلك إلى إحباط المعلمين بالمنظمة في حالة اختيار أفراد للتعيين في المنظمة من خارجها.

و - ضعف نظام الأجور حيث بلغ المتوسط المرجح ٤،١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

ز - الهدف الأساسي من خطة الشركة هو تحقيق الربح حيث بلغ المتوسط المرجح ٤،٥ وقوة الاتجاه ٧٥%.

ح - تعدد الأجهزة الرقابية حيث بلغ المتوسط المرجح ٤،١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

ط - لإحباط الأفراد المعلمين بالشركة عن تحمل المسئولية حيث بلغ المتوسط المرجح ٤،١ وقوة الاتجاه ٥٥%.

ي - عدم إقدام المعلمين بالشركة على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات حيث بلغ المتوسط المرجح ٤،٧ وقوة الاتجاه ٨٥%.



- ك - تنال الاعتبارات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالشركة  
حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,١ وقوة الاتجاه ٥٥%.
- ل - عدم إعطاء العاملين بالشركة السلطة اللازمة لأداء  
العمل المتوسط إليهم دون التدخل من قبل الإدارة في  
جميع مراحل التنفيذ حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,١  
وقوة الاتجاه ٥٥%.
- م - عدم تشجيع العاملين بالشركة على تقديم أفكار جديدة  
لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم حيث بلغ المتوسط  
المرجح ٤,٣ وقوة الاتجاه ٦٥%.
- ن - عدم تشجيع العاملين بالشركة على المساهمة بأقصى  
جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالشركة حيث بلغ  
المتوسط المرجح ٣,٦ وقوة الاتجاه ٥٥%.

جدول رقم (٢)

اتجاهات القيادات الإدارية بشركة مصر للألبان

نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
أهداف المنظمة	١ - تركز المنظمة التي أصل بها على تحقيق ربح مادي أهم من تقديم منتج أو خدمة.	٣,١	٥٠%
	٦ - الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة	٣	صفر
	المتوسط العام	٣,١	٥٠%
الجودة وتصميم الجودة	٢ - تركز المنظمة التي أصل بها على المنتج النهائي وحجم أكثر من جودة المنتج النهائي.	٢,٨	١٠٠%
	٣ - لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة المنظمة.	٢,٥	٢٥%
	٤٥ - لا يتم إدخال التصيّنات وتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.	٣,٢	١٠%
رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	المتوسط العام	٢,٨	١٠٠%
	٤ - لا يتم مراعاة رضاء العميل في إدارة المنظمة.	٢,٨	١٠٠%
	٤٤ - لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.	٣	صفر
المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين	المتوسط العام	٢,٩	٥٠%
	٥ - لا تتلاءم المبادئ التنظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومتطلباته.	٣	صفر
	٩ - تنفيذ المنظمة باللوائح والقوانين.	٤,٤	٧٠%
نظام البحوث والتطوير	١٥ - لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمرؤسين.	٣,٤	٢٠%
	٢٦ - هناك تعدد في اللوائح والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.	٣,٦	٣٠%
	٢٧ - يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصورة مستمرة.	٣,٦	٣٠%
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإستراتيجية والعمل الجماعي وفريق العمل بالمنظمة	المتوسط العام	٣,٦	٣٠%
	١ - هناك ضعف اهتمام بالبحوث والتطوير بالمنظمة.	٤,١	٥٥%
	٨ - ميّزالية البحوث والتطوير بالمنظمة ضئيلة جداً.	٤,٣	٦٥%
	المتوسط العام	٤,٢	٦٠%
	١٠ - لا تتوفر اتصالات فعالة في المنظمة.	٣,٩	٤٥%
	١١ - لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والعاملين بها بشكل واضح.	٣,٤	٢٠%
	١٢ - هناك تضارب وإزدواجية في العمل بالمنظمة.	٣,٢	١٠%
	١٣ - هناك إقتناع للعمل الجماعي بالمنظمة.	٣,٦	٣٠%
	١٤ - لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإستراتيجية بين الرؤساء والمرؤسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.	٢,٩	٥٠%
	٤٢ - لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الأداء بالمنظمة.	٣,٦	٣٠%
	المتوسط العام	٣,٤	٢٠%

العوامل المعوقة	البُنىود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
صعوبة اتخاذ القرارات	١٦ - تهدف القيادات الإدارية من صعوبة اتخاذ القرار إلى إلهاء كادرها على الإدارة بكفاءة.	٤,٤	٧٠%
	١٧ - لا يشترك المبرورسون في المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	٣,٤	٢٠%
	٢٧ - لا تتوافر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.	٣	صفر
	المتوسط العام	٣,٦	٣٠%
نظام اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة	١٨ - لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.	٢,٨	١٠%
	١٩ - يتم اختيار العاملين بالمنظمة عن طريق الإعلان.	٤,٢	٦٠%
	٢٠ - يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأهمية وأهل الثقة.	٣,٢	١٠%
	٣٠ - لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.	٣,٦	٣٠%
	٤٣ - لا يوجد اهتمام بتدريب المديرين والعاملين بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.	٣,٦	٣٠%
	المتوسط العام	٣,٥	٢٥%
نظام الأجور والحوافز	٢١ - نظام الأجور الحالي بالمنظمة ضعيف.	٤,١	٥٥%
	٢٢ - لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.	٣	صفر
	المتوسط العام	٣,٦	٢٠%
	٢٣ - لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات عميل المنظمة ورغباته.	٣,٦	٢٠%
عملية للتخطيط بالمنظمة	٢٤ - تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق الربح بصورة أساسية.	٤,٥	٧٥%
	٢٥ - يتم وضع الخطط قصيرة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات ورغبات العملاء.	٣,٤	٢٠%
	المتوسط العام	٣,٨	٤٠%
	٢٨ - هناك تحد في الأجهزة الرقائية بالمنظمة.	٤,١	٥٥%
صعوبة الرقابة بالمنظمة	٢٩ - تهتم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.	٣,٢	١٠%
	المتوسط العام	٣,٧	٣٥%
	٣١ - يحجم الأفراد العاملون بالمنظمة عن تحمل المسؤولية.	٤,١	٥٥%
	٣٢ - لا يتم العاملون بالمنظمة على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات.	٤,٧	٨٥%
ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم)	٣٣ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بالوقت.	٣,٦	٣٠%
	٣٤ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بالجدية في العمل.	٣,٤	٢٠%
	٣٥ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بإتقان العمل المنوط لهم.	٣,٤	٢٠%
	٣٦ - تطلب الاعتبارات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالمنظمة.	٤,١	٥٥%
	المتوسط العام	٣,٩	٤٥%
	٣٨ - لا يتم إعطاء العاملين بالمنظمة السانلة للآزمة أداء العمل المنوط إليهم دون تفتكخ من قبل الإدارة في جميع مراحل عملية التنفيذ.	٤,١	٥٥%
املوب للعمل مع العاملين بالمنظمة	٣٩ - لا يوجد تشجيع للعاملين بالمنظمة على تقديم أفكار جديدة لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم.	٤,٣	٦٥%
	٤٠ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالمنظمة.	٤,١	٥٥%
	٤١ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم.	٣,٦	٣٠%
	المتوسط العام	٤	٥٠%

- ٢ - اتجاهات القيادات الإدارية بشركة النيل للزيوت نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة.
- ١ - التقيد باللوائح والقوانين حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا العنصر ٤,٢ وقوة الاتجاه ٦٠%.
- ب - عدم وضوح العلاقات بين الأقسام بالشركة والعمالين بها بشكل واضح حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٥ وقوة الاتجاه ٧٥%.

جدول رقم (٣)

اتجاهات للقيادات الإدارية بشركة النيل للزيوت  
نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
أهداف المنظمة	١ - تركز المنظمة لتي أصبل بها على تحقيق ربح مادي أهم من تقديم منتج لخدمه.	٣	صفر
	٦ - الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة.	٢,٨	١٠-%
	المتوسط العام	٢,٩	٥-%
الجودة وتحسين الجودة	٢ - تركز المنظمة لتي أصبل بها على المنتج النهائي وحجه أكثر من جودة المنتج النهائي.	٢	٥٠-%
	٣ - لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة للمنظمة.	٢,٧	١٥-%
	٤٥ - لا يتم إقبال قسمينات وتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.	٣	صفر
رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	المتوسط العام	٢,٦	٢٠-%
	٤ - لا يتم مراعاة رضاء العميل في إدارة المنظمة.	٢,٢	٤٠-%
	٤٤ - لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.	٢,٧	١٥-%
المبادئ للتظيمية واللوائح والفرق	المتوسط العام	٢,٥	٢٥-%
	٥ - لا تتلاءم المبادئ للتظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومتطلباته.	٢,٢	٤٠-%
	٩ - تنفيذ المنظمة باللوائح والقوانين.	٤,٢	٦٠-%
نظام البحوث والتطوير	١٥ - لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتقويض سلطاتها للمرؤوسين.	٣,٢	١٠-%
	٢٦ - هناك تحدد في القوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.	٢,٨	١٠-%
	٢٧ - يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصفة مستمرة.	٢,٨	١٠-%
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإستراتيجية والعمل الجماعي ورفق العمل بالمنظمة	المتوسط العام	٣	صفر
	٥ - هناك ضعف اهتمام بالبحوث والتطوير بالمنظمة.	٣,٧	٣٥-%
	٨ - ميزانية البحوث والتطوير بالمنظمة ضعيفة جداً.	٣,٨	٤٠-%
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإستراتيجية والعمل الجماعي ورفق العمل بالمنظمة	المتوسط العام	٣,٨	٤٠-%
	١٠ - لا تتوفر تقصالات فعالة في المنظمة.	٢,٨	١٠-%
	١١ - لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والعمالين بها بشكل واضح.	٤,٥	٧٥-%
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإستراتيجية والعمل الجماعي ورفق العمل بالمنظمة	١٢ - هناك تضارب واتدوجية في العمل بالمنظمة.	٢,٧	١٥-%
	١٣ - هناك افتقار لئسل الجماعي بالمنظمة.	٣,٢	١٠-%
	١٤ - لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإستراتيجية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.	٣	صفر
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإستراتيجية والعمل الجماعي ورفق العمل بالمنظمة	٢٢ - لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الأداء بالمنظمة.	٣,٧	٣٥-%
	المتوسط العام	٣,٣	١٥-%

العوامل المعوقة	البند الخاص بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
عملية اتخاذ القرارات	١٦ - تهدف القدرات الإدارية من صلاية اتخاذ القرار إلى إيجاد قدرتها على الإدارة بكفاءة.	٣,٦	٢٠-%
	١٧ - لا يشارك المروءسون في المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	٢	٥٠-%
	٣٧ - لا تتوفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.	٢,٣	٥٠-%
نظم اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة	المتوسط العام	٢,٦	٢٠-%
	١٨ - لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.	٢,٣	٣٥-%
	١٩ - يتم اختيار العاملين بالمنظمة عن طريق الإعلان.	٢,٨	٤٠-%
	٢٠ - يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأهمية وأهل الثقة.	٢,٢	٤٠-%
	٣٠ - لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.	٢,٢	٤٠-%
	٤٣ - لا يوجد اهتمام بتدريب المديرين والمعاونين بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.	٣,٧	٣٥-%
نظم الأجور والحوافز	المتوسط العام	٢,٦	٣٠-%
	٢١ - نظام الأجور الحالي بالمنظمة ضعيف.	٣,٧	٣٥-%
	٢٢ - لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.	٢,٥	٥٠-%
صلاية التخطيط بالمنظمة	المتوسط العام	٣,١	٥-%
	٢٣ - لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات عمل المنظمة وخططها.	٣,٢	١٠-%
	٢٤ - تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق أرباح بصورة أساسية.	٢,٧	١٥-%
	٢٥ - يتم وضع الخطط قصيرة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات وخطط الصلاء.	٢,٨	١٠-%
	المتوسط العام	٢,٩	٥٠-%
عملية مراقبة بالمنظمة	٢٨ - هناك تحد في الأجهزة الرقابية بالمنظمة.	٣,٢	١٠-%
	٢٩ - تهتم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.	٢,٥	٥٠-%
	المتوسط العام	٢,٩	٥٠-%
ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم)	٣١ - حجم الأفراد العاملين بالمنظمة عن فصل المسؤولة.	١,٨	٦٠-%
	٣٢ - لا يتم فصلون بالمنظمة على التصرف في مواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات.	٣,٥	٢٥-%
	٣٣ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بالوقت.	٢,٨	١٠-%
	٣٤ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بالجدية في العمل.	٣,٧	٣٥-%
	٣٥ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بإتقان العمل المنوط لهم.	٢,٨	١٠-%
	٣٦ - تنطب الاختلافات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالمنظمة.	٣,٥	٢٥-%
أساليب التعامل مع العاملين بالمنظمة	المتوسط العام	٣	صفر
	٣٨ - لا يتم إعطاء العاملين بالمنظمة السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون للتدخل من قبل الإدارة في جميع مراحل عملية التنفيذ.	٣,٧	٣٥-%
	٣٩ - لا يوجد تشجيع للعاملين بالمنظمة على تقديم أفكار جديدة لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم.	٣,٥	٢٥-%
	٤٠ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالمنظمة.	٣,٥	٢٥-%
	٤١ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم.	٣,٢	٢٥-%
	المتوسط العام	٣,٥	٢٥-%



- ٣- اتجاهات القيادات الإدارية بشركة القاهرة للزيوت نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة :  
 ب - ضعف ميزانيه البحوث والتطوير حيث بلغ المتوسط للمرجح ٤,٢ وقوة الاتجاه ٦٠% .  
 ج - عدم إقدام العاملين على التصرف في المواقف التي لا توجد بشأنها تعليمات حيث بلغ المتوسط للمرجح ٤,٨ وقوة الاتجاه ٩٠% .  
 أ - التقيد بالوائح والقوانين حيث بلغ المتوسط للمرجح لهذا العامل ٤,٢ وقوة الاتجاه ٦٠% .

جدول رقم (٤)

اتجاهات القيادات الإدارية بشركة القاهرة للزيوت  
 نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة

العوامل المعوقة	البيانات الخاصة بالمعوق	المتوسط للمرجح	قوة الاتجاه
أهداف المنظمة	١ - تركيز المنظمة التي أصل بها على تحقيق ربح مادي أهم من تقديم منتج أو خدمة.	٣,٢	١٠%
	٦ - الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة.	٢,٤	٢٠%-
	المتوسط العام	٢,٨	١٠%-
لجودة وتحسين الجودة	٢ - تركيز المنظمة التي أصل بها على المنتج النهائي وحجه أكثر من جودة المنتج النهائي.	٢	٥٠%-
	٣ - لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة المنظمة.	٢,٤	٢٠%-
	٤٥ - لا يتم إدخال التحسينات والتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.	٣,١	٥%
رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	المتوسط العام	٢,٥	٢٥%-
	٤ - لا يتم مراعاة رضاء العميل في إدارة المنظمة.	٢	٥٠%-
	٤٤ - لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.	١,٨	٦٠%-
المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين	المتوسط العام	٢,١	٤٥%-
	٥ - لا تتلائم المبادئ التنظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومتطلباته.	٢,٦	٢٠%-
	٩ - تنفيذ المنظمة باللوائح والقوانين.	٤,٢	٦٠%
نظام البحوث والتطوير	١٥ - لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمرؤوسين.	٣	صفر
	٢٦ - هناك تردد في القوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.	٢,٦	٢٠%-
	٢٧ - يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصفة مستمرة.	٢,٦	٢٠%-
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة	المتوسط العام	٣	صفر
	٧ - هناك ضعف اهتمام بالبحوث والتطوير بالمنظمة.	٣,٤	٢٠%-
	٨ - ميزانية البحوث والتطوير بالمنظمة ضئيفة جداً.	٤,٢	٦٠%-
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة	المتوسط العام	٣,٨	٤٠%-
	١٠ - لا تتوافر اتصالات فعالة في المنظمة	٣	صفر
	١١ - لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والممارين بها بشكل واضح.	٢,٨	١٠%-
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة	١٢ - هناك تضارب وازدواجية في العمل بالمنظمة.	٢,٤	٣٠%-
	١٣ - هناك إغفال للعمل الجماعي بالمنظمة.	٢,٨	١٠%-
	١٤ - لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.	٢,٦	٢٠%-

العوامل المعوقة	للبنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاجزاء
صحية اتخاذ القرارات	٤٢ - لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهنتها تصميم وتطوير وتحسين جودة الأداء بالمنظمة.	٣,٤	%٢٠
	المتوسط العام	٢,٨	%١٠-
	١٦ - تهدف القيادات الإدارية من صلية اتخاذ القرار إلى إثناء كفاءتها على الإدارة بكفاءة.	٣,٨	%٤٠
	١٧ - لا يشارك المرؤوسون في المنظمة في صلية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	٣,٢	%١٠
	٣٧ - لا تتوافر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.	٢,٤	%٣٠-
نظم اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العمالون والقيادات بالمنظمة	المتوسط العام	٣,١	%٥
	١٨ - لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.	٢,٤	%٣٠-
	١٩ - يتم اختيار العمالون بالمنظمة عن طريق الإعلان.	٢,٦	%٢٠-
	٢٠ - يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأكاديمية وأهل الثقة.	٢	%٥٠-
	٣٠ - لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.	١,٤	%٨٠-
نظام الأجور والحوافز	٤٣ - لا يوجد اهتمام بتدريب المدبرين والعمالون بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب وإملاجات حل مشكلات الجودة.	٣,٤	%٢٠
	المتوسط العام	٢,٤	%٣٠
	٢١ - نظام الأجور الحالي بالمنظمة ضعيف.	٣,٤	%٢٠
	٢٢ - لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.	٢,٦	%٢٠-
	المتوسط العام	٣	صفر
صحية التخطيط بالمنظمة	٢٣ - لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات وصول المنظمة ورغباتها.	٢,٤	%٣٠-
	٢٤ - تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق الربح بصورة أساسية.	٣,٦	%٣٠
	٢٥ - يتم وضع الخطط بصورة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات ورغبات الصلاء.	٢,٨	%١٠-
	المتوسط العام	٢,٩	%٥٠-
	٢٨ - هناك تعدد في الأجهزة الرقابية بالمنظمة.	٣,٤	%٢٠
صحية الرقابة بالمنظمة	٢٩ - تكتم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.	٢,٦	%٢٠-
	المتوسط العام	٣	صفر
	٣١ - يهجم الأفراد العمالون بالمنظمة عن فصل المسئولة.	٢,٨	%١٠-
	٣٢ - لا يتم العمالون بالمنظمة على تصرف في الموكف التي لا توجد بشأنها تعليمات.	٤,٨	%٩٠
	٣٣ - لا يهتم العمالون بالمنظمة بالوقت.	٢,٨	%١٠-
ثقافة العمالون بالمنظمة (سلوكياتهم)	٣٤ - لا يهتم العمالون بالمنظمة بالجدية في العمل.	٢,٨	%١٠-
	٣٥ - لا يهتم العمالون بالمنظمة بإتقان العمل المنوط لهم.	٣,٩	%٤٥
	٣٦ - تكلف الاعيانات الشخصية في العلاقات بين العمالون بالمنظمة.	٢,٦	%٢٠-
	المتوسط العام	٣,٢	%١٥
	٣٨ - لا يتم إعطاء العمالون بالمنظمة السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون تشكيل من قبل الإدارة في جميع مراحل صلية التنفيذ.	٣,٤	%٢٠
أسلوب التعامل مع العمالون بالمنظمة	٣٩ - لا يوجد تشجيع للعمالون بالمنظمة على تقديم أفكار جديدة لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم.	٣	صفر



العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
	٤٠ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء العمل بالمنظمة.	٣,٤	٢٠%+
	٤١ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم.	٢,٤	٣٠%-
	المتوسط العام	٣,١	٥%

- ٤- اتجاهات القيادات الإدارية بشركة مطاحن شمال القاهرة  
نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة :  
يوضح الجدول رقم (٥) أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة تتمثل في العناصر التالية :  
أ - التقيد باللوائح والقوانين حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا العامل ٤,٤ وقوة الاتجاه ٧٠%.
- ب - القيادات الإدارية بالشركة تهدف من صلبية اتخاذ القرار إلى إيداء قدرتها على الإدارة بكفاءة وليس حل المشكلات حيث بلغ المتوسط المرجح ٤,٩ وقوة الاتجاه ٩٥%.

جدول رقم (٥)

اتجاهات القيادات الإدارية بشركة مطاحن شمال القاهرة  
نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
أهداف المنظمة	١ - تركز المنظمة التي أصل بها على تحقيق ربح مادي أهم من تقديم منتج أو خدمة.	٢,٦	٢٠%-
	٦ - الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة.	٢,٤	٣٠%-
	المتوسط المرجح	٢,٥	٢٥%-
الجودة وتحسين الجودة	٢ - تركز المنظمة التي أصل بها على المنتج النهائي ووجه أكثر من جودة المنتج النهائي.	٢,٢	٤٠%-
	٣ - لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة المنظمة.	١,٨	٦٠%-
	٤٥ - لا يتم إخراج التصديقات والتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.	٢,٢	٤٠%-
	المتوسط العام	٢,١	٤٥%-
رضاء العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	٤ - لا يتم مراعاة رضاء العميل في إدارة المنظمة.	١,٨	٦٠%-
	٤٤ - لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.	١,٩	٥٥%-
	المتوسط العام	١,٩	٤٥%-
المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين	٥ - لا تتلائم المبادئ التنظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومطابقته.	٢	٥٠%-
	٩ - تنفيذ المنظمة باللوائح والقوانين.	٤,٤	٧٠%
	١٥ - لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتفويض سلطاتها للمرؤوسين.	٢,٦	٢٠%-
	٢٦ - هناك تعدد في القوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.	٢,٦	٢٠%-
	٢٧ - يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصفة مستمرة.	٢,٤	٣٠%-
	المتوسط العام	٢,٨	١٠%-

العوامل المعوقة	البنود الخاصة بالمعوق	المتوسط المرجح	قوة الاتجاه
نظام البحوث والتطوير	٧ - هناك ضعف اهتمام بالبحوث والتطوير بالمنظمة.	٣	صفر
	٨ - ميزانية البحوث والتطوير بالمنظمة ضئيلة جداً.	٣,٦	%٣٠
نظام الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي وفرق العمل بالمنظمة	المتوسط العام	٣,٣	%١٥
	١٠ - لا تتوفر تصالات فعالة في المنظمة	٢,٤	%٣٠
	١١ - لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والعاملين بها بشكل واضح.	٢,٢	%٤٠
	١٢ - هناك تضارب وأزدواجية في العمل بالمنظمة.	٢,٤	%٣٠
	١٣ - هناك افتقار للعمل الجماعي بالمنظمة.	٢,٨	%١٠
	١٤ - لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والموظفين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.	٢,٤	%٣٠
	١٥ - لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهتمة بتصميم وتطوير وتحسين جودة الأداء بالمنظمة.	٢,٤	%٣٠
	المتوسط العام	٢,٤	%٣٠
	١٦ - تهدف القيادات الإدارية من صلاية اتخاذ القرار إلى إبداء قدرتها على الإدارة بكفاءة.	٤,٩	%٩٥
	١٧ - لا يشارك الموظفون في المنظمة في صلاية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	٢,٢	%٤٠
صلاية اتخاذ القرارات	٣٧ - لا تتوفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمنظمة.	٢,١	%٤٥
	المتوسط العام	٣,١	%٥
نظام الاختيار وتعيين وإعداد وتدريب للعاملين والقيادات بالمنظمة	١٨ - لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.	٢,٤	%٣٠
	١٩ - يتم اختيار العاملين بالمنظمة عن طريق الإعلان.	٣,٥	%٢٥
	٢٠ - يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأهمية وأهل الثقة.	٢	%٥٠
	٢٠ - لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.	٢,٢	%٤٠
	٤٢ - لا يوجد اهتمام بتدريب المديرين والعاملين بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.	٢,٥	%٣٥
	المتوسط العام	٢,٦	%٢٠
	٢١ - نظام الأجور المالي بالمنظمة ضعيف.	٣,٥	%٢٨
نظام الأجور والحوافز	٢٢ - لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.	٢	%٥٠
	المتوسط العام	٢,٨	%١٠
صلاية للتخطيط بالمنظمة	٢٣ - لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات عميل المنظمة ورعايته.	٢,٤	%٣٠
	٢٤ - تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق الربح بصورة أساسية.	٣	صفر
	٢٥ - يتم وضع الخطط قصيرة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات ورعايته العملاء.	٢,٤	%٣٠
	المتوسط العام	٢,٦	%٢٠
صلاية الرقابة بالمنظمة	٢٨ - هناك تعدد في الأجهزة الرقابية بالمنظمة.	٢,٨	%١٠
	٢٩ - تهم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.	٢	%٥٠
ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم)	المتوسط العام	٢,٤	%٣٠
	٣١ - يحجم الأفراد العاملين بالمنظمة عن تحمل المسؤولية.	٢,٨	%١٠
	٣٢ - لا يتم العاملين بالمنظمة على التصرف في الموقف التي لا توجد بشأنها تعليمات.	٢,٨	%١٠
	٣٣ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بالوقت.	٢,٤	%٣٠
	المتوسط العام	٢,٤	%٣٠



العوامل المعوقة	البندود الخاصة بالمعوق	المتوسط للمرجح	قوة الاتجاه
	٣٤ - لا يتم التعامل بالمنظمة بالجدية في السل.	٢,٤	%٣٠-
	٣٥ - لا يتم التعامل بالمنظمة بيقان العمل المنوط لهم.	٢,٤	%٣٠-
	٣٦ - تغلب الاعتبارات الشخصية في العلاقات بين العاملين بالمنظمة.	٣	صفر
	المتوسط العام	٢,٦	%٢٠-
أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة	٣٨ - لا يتم إعطاء العاملين بالمنظمة السلطة اللازمة لأداء السل المنوط إليهم دون التخلل من قبل الإدارة في جميع مراحل عملية التنفيذ.	٢,٣	%٣٥-
	٣٩ - لا يوجد تشجيع للعاملين بالمنظمة على تقديم أفكار جديدة لتحسين أداء الأعمال المنوطة لهم.	٢,٨	%١٠-
	٤٠ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على المساهمة بأقصى جهد ممكن في تطوير أداء السل بالمنظمة.	٢,٤	%٣٠-
	٤١ - لا يتم تشجيع العاملين بالمنظمة على أداء أعمالهم.	٢,٦	%٢٠-
	المتوسط العام	٢,٥	%٢٥-

#### ٥ - اختبار صحة الفروض :

يوضح الجدول رقم (٦) النتائج المتعلقة باختبار صحة  
فروض الدراسة ويوضح من الجدول ما يلي :

أ - صحة الفرض الأول للدراسة للقاتل بأن :

يؤثر اختلاف الشركة على اتجاهات القيادات الإدارية  
نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.

حيث يوضح جدول رقم (٥) أن ف المحسوبة ١٢,٤٣  
بينما ف الجدولية ٢,٨ ما يعنى أن الاختلاف في اتجاهات  
القيادات الإدارية نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
في كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع إلى  
أسباب حقيقية ولا ترجع إلى عامل الصدفة.

ب - عدم صحة الفرض الثاني للدراسة للقاتل بأن :

يؤثر اختلاف الشركة على اتجاهات القيادات الإدارية  
نحو الأنظمة التالية : البحوث والتطوير، والاتصال بالمنظمة  
والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي و فرق العمل بالمنظمة،  
واختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة  
والأجور والحوافز كعوامل معوقة لتطبيق إدارة الجودة  
الشاملة في شركاتهم.

حيث يوضح جدول رقم (٥) أن ف المحسوبة بالنسبة  
لنظام البحوث والتطوير ٢,٠٧ بينما ف الجدولية ٤,٣٥ مما  
يعنى أن الاختلاف في اتجاهات القيادات الإدارية نحو هذا

العامل في كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع  
لعمل الصدفة، بينما نجد أن ف المحسوبة بالنسبة لنظام  
الاتصال بالمنظمة والعلاقات الإنسانية والعمل الجماعي و فرق  
العمل بالمنظمة هي ٦,٨٧ بينما ف الجدولية ٣,٠٣ مما يعنى  
أن الاختلاف في اتجاهات القيادات الإدارية نحو هذا العامل  
في كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع إلى أسباب  
حقيقية. بينما نجد أن ف المحسوبة بالنسبة لنظام اختيار  
وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة ٣,١٨  
بينما ف الجدولية ٣,١٢ مما يعنى أن الاختلاف في اتجاهات  
القيادات الإدارية نحو هذا العامل في كل شركة من الشركات  
موضع الدراسة ترجع إلى أسباب حقيقية.

في حين أن ف المحسوبة بالنسبة لنظام الأجور والحوافز  
هي ٣٢% بينما ف الجدولية ٤,٣٥ مما يعنى أن الاختلاف  
في اتجاهات القيادات الإدارية نحو هذا العامل يرجع إلى  
عامل الصدفة.

٦ - عدم صحة الفرض الثالث للدراسة للقاتل بأن :

يؤثر لاختلاف الشركة على اتجاهات القيادات الإدارية  
نحو كل من : أهداف المنظمة، والجودة وتحسين الجودة،  
والمبادئ التنظيمية والأوامر والقوانين، وعملية اتخاذ  
القرارات، وعملية الرقابة بالمنظمة كعوامل معوقة لتطبيق  
إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.



نحو كل من : رضا العميل وإشباع احتياجاته ورغباته، وعملية التخطيط بالمنظمة، وثقافة العاملين بالمنظمة، وأسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة كعوامل معوقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركاتهم.

حيث يوضح للجدول رقم (٥) أن ف المحسوبة بالنسبة لعمال رضا العميل وإشباع احتياجاته ورغباته هي ١١,٦٥ بينما ف الجدولية ٤,٣٥ في حين أن ف المحسوبة بالنسبة لعملية التخطيط بالمنظمة هي ٣,٧٥ بينما ف الجدولية هي ٣,٥٩ في حين أن ف المحسوبة بثقافة العاملين بالمنظمة ٤,١٣ بينما ف الجدولية ٣,٠٣ أما بالنسبة ل ف المحسوبة للاخضاة بأسلوب للتعامل مع العاملين بالمنظمة فهي ١٦,٠٤ بينما ف الجدولية ٣,٢٩ مما يعنى أن الاختلاف في اتجاهات القيادات الإدارية نحو هذه العوامل في كل شركة من لشركات موضع الدراسة ترجع إلى أسباب حقيقة.

حيث يوضح جدول رقم (٥) أن ف المحسوبة بالنسبة لأهداف المنظمة ١,١٨ بينما ف الجدولية ٤,٣٥ في حين أن ف المحسوبة بالنسبة للجوده وتحسين للجوده هي ١,٦٢ بينما ف الجدولية ٣,٥٩ ونجد أن ف المحسوبة بالنسبة للمبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين أراد بينما ف الجدولية ٣,١٣ في حين أن ف المحسوبة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات هي ٤٤% في حين ف الجدولية ٣,٥٩.

أما بالنسبة لعملية الرقابة بالمنظمة فنجد أن ف المحسوبة ١,٦٦ بينما ف الجدولية ٤,٣٥ مما يعنى أن الاختلاف في اتجاهات القيادات الإدارية نحو هذه العوامل في كل شركة من الشركات موضع الدراسة ترجع إلى عامل الصدفة ولا ترجع إلى أسباب حقيقية.

د - صحة الفرض الرابع للدراسة القائل بأن :  
يؤثر اختلاف الشركة على اتجاهات القيادات الإدارية

#### جدول رقم (٦)

نتائج تحليل للتباين في اتجاه واحد بين  
متوسط اتجاهات شركات قطاع الصناعات الغذائية  
نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركاتهم

العوامل المعوقة	ف المحسوبة	ف الجدولية (٢٤)	الدالة
أهداف المنظمة	١,١٨	٤,٣٥ ٧,٣	غير معنوي
الجودة وتحسين للجودة	١,٦٢	٣,٥٩ ١١,٣	غير معنوي
رضا العميل وإشباع احتياجاته ورغباته	١١,٦٥	٤,٣٥ ٧,٣	غير معنوي
المبادئ التنظيمية واللوائح والقوانين	١,١	٣,١٣ ١٩,٣	غير معنوي
نظام البحوث والتطوير	٢,٠٧	٤,٣٥ ٧,٣	غير معنوي
نظام الاتصال بالمنظمة والمعاملات الإنسانية والسلع الجاعبي وفرق العمل	٦,٨٧	٣,٠٣ ٢٣,٣	غير معنوي
عملية اتخاذ القرارات	٠,٤٤	٣,٥٩ ١١,٣	غير معنوي
نظام اختيار وتعيين وإعداد وتدريب العاملين والقيادات بالمنظمة	٣,١٨	٣,١٣ ١٩,٣	غير معنوي

العوامل المعوقة	ف المصوبة	ف الجدولية (٢٤)	الدلالة
نظام الأجور والحوافز	٠,٣٢	٤,٣٥	غير معنوي
عملية التخطيط بالمنظمة	٣,٧٥	٣,٥٩	معنوي
عملية الرقابة بالمنظمة	١,٦٦	٧,٣	غير معنوي
ثقافة العاملين بالمنظمة (سلوكياتهم)	٤,١٣	٣,٠٣	معنوي
أسلوب التعامل مع العاملين بالمنظمة	١٦,٠٤	٣,٢٩	معنوي
الإجمالي	١٣,٤٣	٢,١٨	معنوي
		٥١,٣	

## صحياً واجتماعياً.

## عاشرًا : توصيات الدراسة

٣ - توصيات موجهة للمسؤولين في كل من : شركة مصر للألبان، وشركة لقاهرة للزيوت :

تصميم وظائف العاملين في الشركة بشكل يتيح لهم الاستقلال والمرونة في أداء أعمالهم على أن تصمم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في المهام والأنشطة المحددة للعمل مع زيادة شعور العاملين بأهمية العمل في إبراز ذاته.

٤ - توصيات موجهة للمسؤولين في كل من : شركة مصر للألبان، وشركة النيل للزيوت :

إنشاء شبكات اتصالات فعالة داخل الشركة على أن تتم الاتصالات بهدف معالجة صور الرضا أو الاعتراض من العاملين بالشركة سواء كان ذلك الرضا أو الاعتراض صريح أو ضمني أو مستترة بالإضافة إلى دعم ومساندة العاملين بالشركة في حالة عدم تكيفهم مع متطلبات التغيير في أساليب العمل وقواعد للتعزيز مع ضمان الالتزام للضمني أو الصريح من العاملين بالشركة للامتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

٥ - توصيات موجهة للمسؤولين في شركة مصر للألبان :

أ - العمل على تنمية الاهتمام بجودة المنتجات لدى العاملين بالشركة مع الأخذ بنظام صناديق الاقتراحات، والعمل

١ - توصيات عامه للمسؤولين في شركات قطاع الصناعات الغذائية :

أ - أن تعمل شركات قطاع الصناعات الغذائية على إيجاد صلة وثيقة مع الراغبين في السلع والمنتجات التي تقدمها بهدف جعل عمليات الابتكار والتجديد التي تتم في كل شركة موظفة لخدمتهم.

ب - العمل على نشر الوعي بنظام الجودة الشاملة داخل شركات قطاع الصناعات الغذائية مع تبني برامج ثقافية للمنظمة تسهم في جعل هدف الجودة الشاملة مقبولا.

ج - أن تضع شركات قطاع الصناعات الغذائية تنظيمًا يتسم بالمرونة والتوازن بين احتياجاتها واحتياجات البيئة الخارجية المحيطة بها.

٢ - توصيات موجهة للمسؤولين في كل من شركة القاهرة للزيوت، وشركة مصر للألبان، وشركة مطاحن شمال القاهرة :

الاهتمام بمراعاة العنصر الإنساني في العمل ويتطلب ذلك القيام بتقدير العاملين بالشركات ومعاملتهم بصفتهم شركاء، مع إعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات مع الحرص على رعايتهم



- علي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٢.
- ١٠ - شويرين حسن نصار، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين إدارة المخلفات الصناعية: دراسة تطبيقية، رسالة عضوية غير منشورة، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ٢٠٠١.
  - ١١ - أسلمه محمد علما، إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات العامة : دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة، عدد ٢٠١، يوليه - أكتوبر ٢٠٠١، ص ٩ - ٢٢.
  - ١٢ - أحمد عبد الهادي أحمد محرز، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إنتاجية الطاقة الكهربائية لمحطات التوليد بالشركة القابضة لكهرباء مصر، رسالة عضوية غير منشورة، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠١.
  - ١٣ - صابر محمد إسماعيل، اتجاهات المسئولين في القطاع الحكومي نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي، المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الأزهر للبنات، جامعة الأزهر، عدد ١٦، يونية ١٩٩٩، ص ٣٣٥ - ٤٤٠.
  - ١٤ - نادية حمدي صالح، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية العالمية للجودة ISO 9200 وأثرها على تحقيق الأداء في صناعة السيارات بمصر، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، عدد ٤، ١٩٩٨، ص ٨ - ٥١.
  - ١٥ - أحمد محمد عبد الله، دور القيادات الإدارية في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة وتطبيق على المؤسسة العلاجية بالقاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية للتجارة، جامعة عين شمس ملحق للعدد الثاني، ١٩٩٥، القاهرة، ص ١٢٠٧ - ١٢٦٠.
  - ١٦ - ملى يوسف شفيق، فعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة بشركات التأمين الوطنية المصرية، المؤتمر السنوي الثاني لمركز البحوث، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ديسمبر ١٩٩٥ القاهرة، ص ٢٥٢-٢٨٥.
- على مكافأة أصحاب الاقتراحات المثمرة.
- ب - رسم سياسة الاختيار ولتعيين بالشركة على أساس موضوعي، مع اختيار العاملين على أساس الكفاءة باستخدام الأساليب العلمية لاختيار أفضل العناصر.
  - ج - أن يتم اختيار القيادات الإدارية بالشركة على أساس الكفاءة مع تقييم قدراتهم للتدريبية والذهنية والإدارية ومدى تحملهم للمسئولية.
  - د - رسم سياسات سليمة للأجور والمرتبات بالشركة تتميز بقدر من المرونة لمواجهة للتغيرات الاقتصادية والمتصلة، وتتفق مع مستويات الأجور والمرتبات في الوظائف المماثلة بالقطاع الخاص والاستثماري.
- هوامش الدراسة
- 1- John Oaklan, Total Quality Management, Butterworth - Heinemann, London, 1989, pp. 2-3.
  - 2- John Pike, Richard Barnes, TQM in Action, Chapman & Hall, London, 1994, p. 24.
  - 3- Bruce Broch, Suzanne M. Brache, Quality Management: Implementation the best 1 deas of the Master, Business one Irwin, Gowerde, Illinois, 1992, p.3.
  - 4- Joseph R. Jablonski, Implanting Total Quality Management: An Overview, Peiffer & Company, California, 1991, p.4.
  - ٥ - سيد عبد القادر السيد، الدليل الشامل للجودة الكلية في تطبيق المواصفات الدولية لنظم الجودة ٩٠٠٠ والمواصفات الدولية لمراجعة نظم الجودة ١٠٠١١، دار النشر غير مذكورة، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٤.
  - ٦ - كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١١١.
  - ٧ - ليلي حسن عبد الجواد، الجودة الشاملة والقيادة الفعالة، مجلة المدير العربي يناير ١٩٩٥، ص ١٧.
  - ٨ - محمود سمير طويل، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على إنتاجية وربحية الشركات، المؤتمر السنوي الرابع لإستراتيجيات التغيير، مركز وايد سيرفيس للمختبرات والتطوير الإداري، سبتمبر ١٩٩٤، القاهرة، ص ٣٠٥.
  - ٩ - سميه عمران عبد الكريم، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية، رسالة زمالة غير منشورة، المعهد القومي للإدارة

٢٣ - حسن الحويان، عادل شكري، بحوث التسويق، مكتب عين شمس، للقاهرة، تاريخ النشر غير مذكور، ص ٦-٥.  
٢٤ - عدد مستوى متبوية ٠٠,٠٥

ملحق الدراسة :

قائمة الاستبيان :

تقوم الباحثة ببحث يهدف إلى التعرف على رأى ميدانكم في الموقفات التي تواجه منظمكم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونرجو من ميدانكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية :

نرجو من ميدانكم التكرم بوضع علامة ( ✓ ) أمام العمود الذي يعبر رأى ميدانكم بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية :

١٧ - نادية حمدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الأعمال العام بالتطبيق على شركات الغزل والنسيج: دراسة نظرية ميدانية، مجلة للتهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (فرع طنطا)، ١٩٩٥.  
19- Samuel K. Ho, Christopher K. Funy, Developing a TQM Excellence Model, The TQM Magazine, Vol. 7, No.1, 1995, p.p 24-32.  
20- James J. Corrigan, The Art of T.Q.M, Quality progress, July, 1995, pp. 61-69.  
٢١ - عرفة المتولي سند، مدخل الجودة الكلية لتحسين الأداء في شركات التأمين: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة للشرى للتأمين، المؤتمر السنوي الرابع لإستراتيجيات التغيير. مرجع سابق، ص ٣٥٩ - ٣٧٤.

٢٢ - المصدر : سجلات شئون العاملين بالشركات محل الدراسة عام ٢٠٠٠.

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	أحياناً موافق وأحياناً غير موافق	موافق	موافق جداً	العبارة
					١ - تركز المنظمة التي أصل بها على تحقيق ربح مادي أم من تقديم منتج أو خدمة.
					٢ - تركز المنظمة التي أصل بها على المنتج النهائي وحجمه أكثر من جودة المنتج النهائي.
					٣ - لا يتم مراعاة تحسين الجودة في إدارة المنظمة.
					٤ - لا يتم مراعاة رضا العميل في إدارة المنظمة.
					٥ - لا تتلائم المبادئ التنظيمية بالشركة مع ظروف تنفيذ العمل ومتطلباته.
					٦ - الأهداف بالمنظمة غامضة وغير محددة.
					٧ - هناك ضعف اعتماد بالبحوث والتطوير بالمنظمة.
					٨ - ميزانية البحوث والتطوير بالمنظمة ضعيفة جداً.
					٩ - تتقيد المنظمة باللوائح والقوانين.
					١٠ - لا تتوفر اتصالات فعالة في المنظمة.
					١١ - لا يوجد وضوح في العلاقات بين الأقسام بالمنظمة والعاملين بها بشكل واضح.
					١٢ - هناك تضارب وأزدواجية في العمل بالمنظمة.
					١٣ - هناك افتقار للعمل الجماعي بالمنظمة.
					١٤ - لا يوجد أي اهتمام بأهمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة في تحسين وتطوير العمل.

العبارة	موافق جداً	موافق	أحياناً موافق وأحياناً غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١٥ - لا تقوم القيادات الإدارية بالمنظمة بتقويض سلطاتها للمرؤوسين.				
١٦ - تهدف القيادات الإدارية من عملية اتخاذ القرار إلى إيداع قدرتها الإدارية بكفاءة.				
١٧ - لا يشارك المرؤوسون في المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.				
١٨ - لا يوجد صف قيادي ثان في المنظمة.				
١٩ - يتم اختيار الممثلين بالمنظمة من طريق الإعلان.				
٢٠ - يتم اختيار القيادات الإدارية بالمنظمة على أساس الأهمية وأهل الثقة.				
٢١ - نظام الأجور الحالي بالمنظمة ضئيف.				
٢٢ - لا يوجد أي علاقة بين المكافآت والأداء المتميز بالمنظمة.				
٢٣ - لا توجد خطة طويلة الأجل لدراسة احتياجات صيول المنظمة ورعايتها.				
٢٤ - تهدف خطة المنظمة إلى تحقيق الربح بصورة أسلمية.				
٢٥ - يتم وضع القسط مسيرة الأجل بالمنظمة دون دراسة مسبقة لاحتياجات ورعايت المصلاء.				
٢٦ - هناك تحد في القوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.				
٢٧ - يتم تعديل القوانين واللوائح بالمنظمة بصفة مستمرة.				
٢٨ - هناك تحد في الأجهزة الرقابة بالمنظمة.				
٢٩ - تهتم الأجهزة الرقابية بالمنظمة بالإجراءات أكثر من النتائج.				
٣٠ - لا يوجد استقرار للقيادات الإدارية بالمنظمة.				
٣١ - يحجم الأفراد العاملون بالمنظمة عن تحمل المسؤولية.				
٣٢ - لا يقدم العاملون بالمنظمة على التصرف في الموقف التي لا توجد بشأنها تعليمات.				
٣٣ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بالوقت.				
٣٤ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بالجنية في العمل.				
٣٥ - لا يهتم العاملون بالمنظمة بإتقان العمل المنوط لهم.				
٣٦ - تنظب الإعتراف بالإنجاز الشخصية في العلاقات بين العاملين بالمنظمة.				
٣٧ - لا تتوفر القابات والمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بالمنظمة.				
٣٨ - لا يتم إعطاء العاملين بالمنظمة السلطة اللازمة لأداء العمل المنوط إليهم دون التفتل من قبل الإدارة في جميع مراحل عملية التنفيذ.				



العبارة	موافق جدا	موافق	أحيانا موافق وأحيانا غير موافق	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
٣٩ - لا يوجد تشجيع للمعلمين بالمنظمة على تقديم أفكار جديدة لتصميم أداء الأعمال المعنوية لهم.					
٤٠ - لا يتم تشجيع المعلمين بالمنظمة على المساهمة بالنصيحة.					
٤١ - لا يتم تشجيع المعلمين بالمنظمة على أداء أعمالهم.					
٤٢ - لا توجد فرق عمل بالمنظمة مهمتها تصميم وتطوير وتصين جودة الأداء بالمنظمة.					
٤٣ - لا يوجد اهتمام بتدريب المديرين والمعلمين بالمنظمة على كيفية استخدام أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة.					
٤٤ - لا تتناسب المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة مع احتياجات العملاء.					
٤٥ - لا يتم إشغال التصنيقات والتطويرات على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة بالمنظمة.					

## زيادة الكفاءة التنافسية للذرة الشامية والرفيعة كمحصول رئيسي باستخدام تقنية حفظ الأعذية بالإشعاع

د. إيمان محمد حسن محمود

قسم بحوث تشعيع الأغذية- شعبة التشعيع الصناعي  
للمركز القومي لبحوث تكنولوجيا الإشعاع

### أهمية البحث:

١- تحتل الذرة الشامية المركز الأول في التركيب المحصولي من نتائج المساحة المزروعة وجملة الإنتاج وذلك بالنسبة لمحاصيل الحبوب الأخرى. وتتمو الذرة الشامية في مصر، وتعطي أعلى محصول في الأرض للخصبة، وترتفع إنتاجية المحصول تبعاً لزيادة خصوبة التربة ومع تركيز المادة العضوية في التربة.

٢- زيادة مساحة الذرة الصفراء التي تستورد منها الدولة كميات كبيرة تبلغ مليوني طن، وذلك لسد النقص الواضح في علف الماشية والدواجن، ويمكن أن يتم هذا التوسع في حدود ٣٠٠ ألف فدان داخل الأراضي الجديدة وبدلاً لمحاصيل صوفية أخرى مثل الأرز، مع التركيز على اختيار الأراضي المناسبة للزراعة.

### مشكلة البحث:

بالنسبة لمقاومة الآفات، فإن ثاقبات الذرة من أهم وأخطر الحشرات التي تصيب الذرة في معظم دول العالم وفي مصر بصفة خاصة، وتشهد الإصابة بها في شمال الدلتا. يمكن تقليل الإصابة بهذه الحشرات عن طريق التفكير في للزراعة، وحرق أعطاب الذرة حيث يمكن أن يفيد حفظ للمحصول بالإشعاع ففقدت كبيرة في هذا المجال.

وتقليل الفاقد في حبوب الذرة الشامية والذرة الرفيعة هو حدث استراتيجي حيث أن الحاجة في العالم متزايدة إلى زيادة إنتاج هذا المحصول وتعويض الفاقد فيه لتحقيق الوفرة في الإنتاج .

### مقدمة:

تعتبر الذرة الشامية من أهم محاصيل الحبوب الرئيسية المزروعة في العالم بعد القمح والأرز، ويزرع المحصول أساساً للحصول على الحبوب التي تستخدم في أغراض عديدة فهي تستخدم كغذاء للإنسان في مناطق عديدة من العالم، وخصوصاً المناطق الاستوائية وشبه الاستوائية. ويخلط دقيق الذرة مع دقيق القمح لرفع نسبة الجليوترين من أجل الحصول على خبز جيد. بالإضافة إلى استخدامات غذائية أخرى مثل أكله في صورة كيزان مشوي أو في صورة نرغ فيشار. وتعتبر حبوب الذرة غذاءً جيداً للحيوانات؛ لأنها غنية بالطاقة وتحوي على نسبة منخفضة من الألياف ولذلك فهي سهلة الهضم، وتستعمل على نطاق واسع كغذاء للماشية والدواجن والأغنام في الدول المتقدمة.

### القيمة الغذائية للذرة الشامية:

ويستخرج من حبوب الماشية الكثير من المنتجات الصناعية وأهمها نشا والزيت الذي يستخرج من جبين القمح، كما يستخدم بروتين الذرة كغذاء في إنتاج الألياف الصناعية وتستخدم لبقات الذرة الشامية كمحصول علف أخضر للحيوانات إما مباشرة أو في صورة جفلة بعد حفظها في صورة سيلاج.

وتستعمل سيقان الذرة في صناعة الورق، كما تستعمل للوقاح في صناعة الفحم والحبر الصناعي من اللطاط الصناعي وغيرها وتتميز الذرة الشامية بأنها تعطي محصولاً مرتفعاً يتوفر تحت ظروف بيئية واسعة بمعنى أنه يمكن حصاده خلال فترة طويلة .



## الهدف من البحث:

يهدف البحث العلمي إلى زيادة القدرة الكافية لمحصول الذرة للشامية والذرة الرفيعة باستخدام وسائل التقنية الحديثة كالحفظ بالإشعاع في مصر.

## فروض البحث:

- ١- الفاقد في الإنتاج من محصول الذرة للشامية والذرة الرفيعة يؤدي إلى قصور القدرة للتغذية.
- ٢- استخدام تكنولوجيا حفظ الأغذية بالإشعاع يحسن نوعية المنتج من الذرة ويرفع قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية.

## المبحث الأول

## الأهمية الاقتصادية للذرة

## إنتاجية الذرة الرفيعة:

تعتبر الذرة الرفيعة من محاصيل الحبوب الهامة في كثير من بلدان العالم وتأتي في المرتبة الرابعة بعد الذرة للشامية والقمح والأرز وذلك من حيث المساحة. وإن كانت الحبوب مقاومة بالنسبة للمناطق شبه الجافة الاستوائية وذلك لمقاومة درجة الحرارة المرتفعة، وهي توجد في المناطق الحارة والجافة غير المناسبة لإنتاج الذرة للشامية. (الجسمي ١٩٩٥) (١).

تعتبر الذرة الرفيعة غذاء رئيسيا للسكان في المناطق الجافة الاستوائية في إفريقيا والهند والصين. وتلحن الحبوب للحصول على الدقيق اللازم للاستهلاك، كما تعتبر حبوب الذرة الرفيعة ذات قيمة غذائية عالية في تغذية الحيوانات حيث تستعمل لهذا الغرض في كثير من الدول. وتماثل حبوب الذرة الرفيعة من الناحية الغذائية حبوب الذرة للشامية، وإن كانت تحتوي على نسبة أعلى من البروتين ونسبة أقل من الدهن من الذرة للشامية. وتستخدم هذه الحبوب كمادة خام لمعدد من الصناعات منها استخراج النشا واستخراج الزيت من جنين القمح. أما للمجموع الخضري للنبات فيتمد كعلف لأغراض الماشي أو في صورة دريس وسيلاج. (منظمة الأغذية، ١٩٤) (٢).

## الذرة محصول استراتيجي:

تعتبر الذرة للشامية في الوقت الحاضر من أهم محاصيل الحبوب في العالم وتأتي في المرتبة الثالثة بعد القمح والأرز. يزرع المحصول أساسا للحصول على الحبوب التي تستخدم

في أغراض كثيرة فهي تستعمل كغذاء للإنسان في مناطق عديدة من العالم وخصوصا في المناطق الإستوائية والمعتلة ويخلط دقيق الذرة مع دقيق القمح لرفع نسبة الجليوترين من أجل الحصول على خبز جيد.

وتعتبر الذرة الشامية مصدرا غذائيا مهما لما تتميز به من احتوائها على عناصر غذائية أساسية، حيث ترتفع بها نسبة الكربوهيدرات التي تتراوح بين ٧٠% إلى ٧٧% من الوزن الجاف للحبوب ونسبة البروتين فيها بين ٩% إلى ١٠% وتتوقف هذه النسبة على السنن والظروف البيئية وقد توصلت الولايات المتحدة الأمريكية إلى إنتاج أصناف تحتوي حبوبها على نسبة عالية من البروتين تتجاوز ١٥% وكذا تحتوي على نسبة من الأحماض الأمينية الأساسية. (عوض، ٩٥) (٣).

كما تعتبر حبوب الذرة غذاء جيدا للحيوانات الزراعية لأنها غنية بالطاقة وتحتوي على نسبة منخفضة من الألياف ولذلك فهي سهلة الهضم وإن كانت الذرة الصفراء مفضلة عن الذرة للشامية في تغذية الدواجن لاحتوائها على نسبة عالية من الكلورين.

يستخرج من حبوب الذرة الشامية الكثير من المنتجات الصناعية وأهمها النشا وزيت الطعام الذي يستخرج من جنين الحبوب. كما يستخدم بروتين الذرة الشامية في إنتاج الألياف الصناعية وتستخدم نباتات الذرة للشامية كمحصول علف أخضر للحيوانات وتتميز الذرة للشامية بأنها تغطي محصولا مرتفعا تحت ظروف بيئية مناسبة مع خصوبة التربة وتركيز المادة العضوية بها. ويعتبر هذا المحصول من المحاصيل التي تغطي إنتاجا عالميا من الأراضي الخصبة وهو في نفس الوقت من المحاصيل شديدة الحساسية لملوحة وقلوية التربة.

## الأهمية الاقتصادية للذرة الرفيعة:

يعتبر محصول الذرة الرفيعة من محاصيل الحبوب الهامة في كثير من دول العالم ويأتي في المرتبة الرابعة من حيث المساحة بعد القمح والذرة للشامية والأرز وتنتشر زراعتها في مساحات كبيرة من الدول الآسيوية وإفريقية. وإجمالاً يمكن القول أن حبوب الذرة الرفيعة ذات تركيب كيميائي يشابه إلى حد كبير حبوب القمح.



للفائذ ٤١ ألف طن.

### جدول (١)

إنتاج الذرة للشامية الصفراء

ألف طن

الفائذ	الواردات	المصادر	الإنتاج	
٢٧٧	٤٩٥٨	١	٦١٤٤	٢٠٠١
٢٨٨	٤٢٧١	١	٦٨٤٢	٢٠٠٢
٢٦١	٣٩٧٨	—	٦٤٣١	٢٠٠٣

الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤  
الإحصاءات الزراعية - الجزء الثاني - المحاصيل السيفية - الثانية  
٢٠٠٥، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٥ قطاع قشون الإقتصادية  
وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.

### جدول (٢)

إنتاج الذرة الرفيعة

ألف طن

الفائذ	الواردات	المصادر	الإنتاج	
٤٣	—	—	٩٥٤	٢٠٠
٤٠	—	—	٨٨٢	٢٠٠٢
٤١	—	—	٩٠٢	٢٠٠٣

الميزان الغذائي لجمهورية مصر العربية عام ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤  
الإحصاءات الزراعية - الجزء الثاني - المحاصيل السيفية - الثانية  
٢٠٠٥، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٥ قطاع قشون الإقتصادية  
وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي.

### المبحث الثاني

#### دراسة جدوى فنية لتكثيفية لمعالجة

#### الذرة الشامية والرفيعة بالإشعاع

نقوم هنا في هذا الصدد بإعداد دراسة فنية واقتصادية  
لتقديم الذرة الشامية عند معالجتها بالإشعاع.

الأسس التي قامت عليها الدراسة:

السنة = ٢٥٠٠ يوماً بمعدل ٥ أيام في الأسبوع عمل والوردية  
٨ ساعات منها ساعة وللشعاع يتم على ٣ وريدت = ٢١ ساعة.

معة المصدر ٢٠٠٠٠٠٠ مشع متعدد الأغراض.

كلما زاد حجم المشروع أو حجم المنتجات المشعة قلت  
تكلفة الوحدة.

ضريبة الدخل ٣٥% تخصم من صافي الأرباح.

وتعتبر الذرة الرفيعة غذاء رئيسيا للسكان في المناطق  
الإستوائية في الهند والصين . وتطحن الحبوب للحصول  
على الدقيق اللازم للاستهلاك أولا بول؛ لأن الدقيق يتعرض  
للترخ بطول الوقت حيث يحتوى جنين هذه الحبوب على  
نسبة عالية من الزيت الذى يظل موجودا في الدقيق ولا  
يستبعد منه عدد عملية الطحن. (علام، ١٩٤) (٤).

كما تعتبر حبوب الذرة الرفيعة ذات قيمة غذائية عالية  
بالنسبة لغذاء الحيوانات وتستهلكه في هذا الغرض كثير من دول  
العالم . وعاد استعمالها كغذاء للحيوانات يجب جرشها وإن كان  
من الأفضل تقديمها كغذاء للدواجن والأغنام بدون جرش.  
وتماثل حبوب الذرة الرفيعة من الناحية الغذائية حبوب  
الذرة الشامية وإن كانت تحتوى على نسبة أعلى من البروتين  
ونسبة أقل من الدهون عن الذرة الشامية .

وتزرع الذرة الرفيعة حاليا في مصر من أجل الحصول  
على الحبوب، وتعتبر رابع محاصيل الحبوب أهمية من حيث  
المساحة المزروعة ومن حيث كمية الإنتاج. وتزرع في  
الموسم الصيفي وفي الموسم الثاني وإن كانت غالبية  
المساحة المزروعة منها تقع في الموسم الأول.

#### إنتاج الذرة الشامية والرفيعة:

بلغت المساحة المزروعة منها في عام ١٩٩٥م نحو  
٣٦٢ ألف فدان أنتجت حوالي ٦٧٠ ألف طن بمتوسط إنتاج  
يبلغ نحو ١,٩ طن للفدان، وتعتبر إنتاجية بلدنا من هذا  
للمحصول أعلى إنتاجية في العالم.

وقد بلغ إنتاج مصر من الذرة الشامية عام ٢٠٠٠م  
حوالي ٦١٤٤ ألف فدان تم تصدير (١) منها و تم إستيراد  
٤٩٥٨ وقد بلغ الفائذ حوالي ٢٠٧٧ ألف طن.

لما الذرة الرفيعة فكان الإنتاج ٩٥٤ ألف طن وكان الفائذ  
حوالي ٤٣ ألف طن وفي عام ٢٠٠٢ أنتج ٦٨٤٢ كان المصدر  
(١) بينما الولد ٧٢١ ألف طن وبلغ الفائذ ٢٨٨ ألف طن.

وكان إنتاج الذرة الرفيعة حوالي ٨٨٢ ألف طن وبلغ  
الفائذ ٤٠ ألف طن.

وفي عام ٢٠٠٣ كان إنتاج الذرة الشامية حوالي ٦٤٣١  
ألف طن ولم يكن هناك صادرات لما للواردات فكانت  
٣٩٧٨ ألف طن وبلغ حجم الفائذ ٢٦١ ألف طن.

وفي الذرة الرفيعة بلغ الإنتاج ٩٠٢ ألف طن وبلغ حجم



الدراسة الفنية:

حساب التكاليف الكلية للمشروع

البند	القيمة بالجنيه المصري
الأرض	٢٠٢٥٠٠٠
مصدر الكوالت ٦٠	٢٦٢٥٠٠٠
المباني وللدروع الواقية	٥٦٤٨٤٠
الآلات و المعدات	٥٧٩٧٥١
تجهيزات مكتبية ومعاملية	١٩٢٠٨٦
التأمين	٥٦٧٥٥
إجمالي	٢٣٧٥٨٤٣٢
احتياطي	٧١٢٧٥٣
جملة التكاليف الثابتة	٢٤٤٧١١٨٤

مصرفات التشغيل المستوفية

البند	القيمة بالجنيه المصري
أجور ورواتب	٨٩٦٦٠
كهرباء وماء ووقود	٣٧٧٤٤٤
مواد كيميائية وادوات كهربائية	٣٧٧٤٤٤
الصيانة	٦١٩٠٠
مصرفات إدارية	٤٤٨٢٠
رسوم وضرائب الاستيراد	١٨١٩٠٠
رأس المال العامل	١٠٥٣١٦٨
احتياطي ٣%	٣١٥٩٥
إجمالي رأس المال العامل	١٠٨٤٧٦٣

مصرفات ما قبل التشغيل

البند	القيمة بالجنيه المصري
أجور ورواتب	٢٢٤١٥
كهرباء وماء ووقود	٩٤٣٦١
مواد كيميائية وادوات كهربائية	٩٤٣٦١
الصيانة	١٥٤٧٥
مصرفات إدارية	١١٢٠٥
رسوم وضرائب الاستيراد	٤٥٤٧٥
رأس المال العامل	٢٦٣٢٩٢
احتياطي ٣%	٧٨٩٩
إجمالي رأس المال العامل	٢٧١١٩١

الأجور والمرتبات شاملة التأمينات الاجتماعية للعامل وصاحب العمل

عدد	الوظيفة	المرتب الشهري للفرد	المرتب الشهري الإجمالي	المرتب السنوي الإجمالي
١	مدير المشروع	١٦٥٣	١٦٥٣	١٩٨٣٦
٢	مدير فني	٩٩	٣٩٦٠	٤٧٥٢٠
٣	مسئول خدمة الإنتاج	٨٨٣	٢٦٤٨	٣١٧٧٦
٣	مسئول الرقابة	٤٥٥	١٣٦٥	١٦٣٨٠
٣	مسئول الدوزيمتري	٤٢٨	١٢٨٤	١٥٤٠٨
٩	الاستلام والتسليم	٢١٤	١٩٢٦	٢٣١١٢
٤	المرتبات والأجور والمعاشات	٢١٤	٨٥٦	١٠٢٧٢
٦	عمليات الصيانة	٤٢٨	٢٥٦٨	٣٠٨١٦
٩	مكرتارية أمن	٣٣٧	٣٠٣٣	٣٦٤٠١
١٢	عمال مساعدة في المناولة	١٧١	٢٠٥٤	٢٤٦٥٣
	الإجمالي			٢٥٦١٧٤

الجدول للزماني لسداد القرض

السنة	القرض	القسط	الفائدة ٧%
١ - ٩ شهور	١٠٥٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	١٨٣٧٥٠
١	١٠٥٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٧٣٥٠٠٠
٢	٦,٣٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٥٨٨٠٠٠
٣	٤,٢٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٤٤١٠٠٠
٤	٢,٢٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	٢٩٤,٠٠٠
٥	٢,١٠٠,٠٠٠	٢,١٠٠,٠٠٠	١٤٧,٠٠٠
		١٠,٥٠٠,٠٠٠	٢,٢٨٨,٧٥٠

شروط القرض:

يقدر بنحو ٢,٣٣٤,٠٠٠ دولار أمريكي أي ما يعادل ١٠٥,٠٠٠ جنيه مصري.

بداية السداد: نهاية العام الأول للتشغيل.

مدة السداد: ٥ أعصاط سنوية.

سعر الفائدة: ٧%.

تقديرات الإهلاك

البنود	العصر الافتراضي	المعدل السنوي	قسط الإهلاك السنوي
كوبات ٦٠	٨	١٢,٥%	٢٥٠,٠٠٠
الآلات والمعدات	١٠	١٠%	٤٦٣٨٠
المباني	٢٠	٥%	٢٦١٩٤
التجهيزات المكتبية والمعملية	١٠	١٠%	١٥٣٦٧
إجمالي أقساط الإهلاك			٣٣٧٩٤١

كمية الإنتاج من الذرة للشلمية والرفعية

السنة	كمية الإنتاج بالأرب	
	ذرة شلمية	ذرة ريفية
٢٠٠١	٤٨٣٨٣٨٨٥	٦٣٠١٨٩٩
٢٠٠٢	٤٥٩٣٥٤٤٣	٦٤٤٤٦٢٠
٢٠٠٣	٤٦٦٤٥٩١٠	٦٨٥٠٦٨٩
٢٠٠٤	٤٨٠٥٧٤٢٢	٦١٦٩٤٠١
٢٠٠٥	٥٤٩٨٦٠١٢	٦٠٩٥٠٠٣

مصدر البيانات: مركز معلومات الجهاز المركزي للتعبئة  
العلمة والإحصاء ٢٠٠٦.

التكاليف السنوية للتشيع

- نفقة على الإفق الاستشاري + مصروفات لتشغيل + الإهلاك  
= ٣٣٧٩٤١ + ١٠٨٤٧٦٣ + ١٠٥٣٩١٦ =  
٢٤٧٦٦٢٠ =

التكاليف السنوية للتشيع

لكمية المشعة

٢٤٧٦٦٢٠

٦١٠٨١٠١٥

٤٠ جنيهاً / أرب

ملش للربح ٢٥% = ١٠ + ٤٠

٥٠ جنيهاً / أرب.

الإيرادات:

للذرة الرفعية والرفعية

٢٠٠١	٥٠ × ٤٨٤٤٦٩٠٣	٢٤٢٢٣٤٥١ جنية
٢٠٠٢	٥٠ × ٥٢٣٨٠٠٦٣	٢٦١٩٠٠٣١ جنية
٢٠٠٣	٥٠ × ٥٣٤٩٦٥٩٩	٢٦٧٤٨٢٩٩ جنية
٢٠٠٤	٥٠ × ٥٤٢٢٦٨٢٣	٢٧١١٣٤١١ جنية
٢٠٠٥	٥٠ × ٦١٠٨١٠١٥	٣٠٥٤٠٥٠٧ جنية

إجمالي التكاليف الاستثمارية للمشروع

البنود	القيمة بالجنية المصري
تكاليف استثمارية ثابتة	٢٤٤٧١١٨٤
رأس مال عامل	١٠٨٤٧٦٣
إجمالي التكاليف الاستثمارية	٢٥٥٥٥٩٤٧

الهيكل التمويلي للمشروع

البنود	القيمة بالجنية المصري
رأس المال المملوك	١٥٠٥٥٩٤٧
قرض أجنبي طويل الأجل	١٠٠٥٠٠٠٠٠

المبحث الثالث

دراسة جدوى لاختصاصيات تشيع

الذرة الشلمية والرفعية

كمية الاستهلاك من الذرة الشلمية والذرة الرفعية

السنة	الاستهلاك بالآلف طن	
	ذرة شلمية	ذرة ريفية
١٩٩٩	٤٩٧٥٠٠	٧٥٦٠٧٨
٢٠٠٠	٤٥٦٤٠٠	٧٩٠٠٢٠
٢٠٠١	٤٩٨٨٠٥٥	٧٧٩٠٧٦
٢٠٠٢	٥٢٧٩٠٥٧	٧٣٠٠٣١
٢٠٠٣	٥٢٨٩٠٤٧	٧٤٧٠٣٥

مصدر البيانات: مركز معلومات الجهاز المركزي للتعبئة  
العلمة والإحصاء ٢٠٠٦.



## المصروفات المتوقعة

بالألف جنية

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الطاقة الإنتاجية اليومية	٣٠٠	٣٠٧	٣١٥	٣٢٣	٣٣١	٣٣٩	٣٤٧	٣٥٧	٣٦٦	٣٧٥
الطاقة الإنتاجية الشهرية	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٩	٩	٩	٩
الطاقة الإنتاجية السنوية	٩٠	٩٢	٩٥	٩٧	٩٩	١٠٢	١٠٤	١٠٧	١٠٩	١١٢
أجور ومزروعات ومهالبا	١٢٠	١٢٣	١٢٦	١٢٩	١٣٢	١٣٦	١٣٩	١٤٣	١٤٦	١٤٩
دعاية	٥	٥	٥	٥	٦	٦	٦	٦	٦	٦
الصيانة	٦١	٦٣	٦٤	٦٥	٦٦	٦٨	٦٩	٧١	٧٣	٧٥
مصرفات إدارية	٤٤	٤٥	٤٦	٤٦	٤٧	٤٨	٤٦	٥٠	٥١	٥١
تأمين	٢٤	٢٥	٢٥	٢٦	٢٦	٢٧	٢٩	٢٩	٢٩	٣٠
الإهلاك	٢١٥	٢٢٠	٢٢١	٢٢٢	٢٣٧	٢٤٤	٢٤٩	٢٥٦	٢٦٢	٢٦٩
إجمالي المصروفات السنوية	٤٦٩	٤٨١	٤٨٧	٥٠٣	٥١٤	٥٢٩	٥٤٠	٥٥٤	٥٦٦	٥٧٩



بالآلف جنيه

قائمة الدخل

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	السنة
										الطاقة الإنتاجية اليومية
										الطاقة الإنتاجية الشهرية
										الطاقة الإنتاجية السنوية
٣٠٥٠	٣٠٥٠	٣٠٥٠	٣٠٥٠	٣٠٥٠	٣٠٥٠	٢٧١١٣	٢٦٧٤٨	٢٦١٩٠	٢٤٧٢٣	الإيرادات السنوية
٥٧٩	٥٦٦	٥٥٤	٥٤٠	٥٢٩	٥١٤	٥٠٣	٤٨٧	٤٨١	٤٦٩	إجمالي المصروفات السنوية
١٠٦٨٩	١٠٦٨٩	١٠٦٨٩	١٠٦٨٩	١٠٦٨٩	١٠٦٨٩	٩٤٨٩	٩٣٦٢	٩١٦٧	٨٤٧٨	ضريبة الدخل المتوقعة
١٩٢٧٢	١٩٢٨٥	١٩٢٩٧	١٩٣١١	١٩٣٢٢	١٩٣٣٧	١٧١٢١	١٦٨٩٩	١٦٥٤٢	١٥٢٧٦	صافي الأرباح المتوقعة

قائمة التفتقات النقدية									
السنة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢
التفتقات النقدية	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٢٧١١٣	٢٦٧٤٨
إيراد المبيعات السنوية									
أصول متبقية									
رأس مال متبقي									
إجمالي التفتقات الداخلية	٣.٢٦٩	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٣.٥٤٠	٢٧١١٣	٢٦٧٤٨
التفتقات الخارجية									
تكاليف استثمارية ثابتة									٢٤٤٧١
رأس مال متبقي									٢٧١
إجمالي المصروفات	١١٢٦٨	١١٢٥٥	١١٢٤٣	١١٢٢٩	١١٢١٨	١١٢٠٣	٩٩٩٢	٩٨٤٩	٩٦٤٨
ضريبة الدخل						٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠	٢١٠٠
أقساط القرض									
إجمالي التفتقات النقدية									
صافي التفتقات النقدية	٢٩٠٠١	٢٩٢٨٥	١٩٢٩٧	١٩٣١١	١٩٣٢٢	١٧٢٣٢	١٨٤٤٨	١٥١٦٤	١٥٠٠٠
									١٥١٤٣

القيمة بالآلاف جنيه



قائمة الدخل في حالة خفض الأسعار ٥ %

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الطاقة الإنتاجية اليومية										
الطاقة الإنتاجية الشهرية										
الطاقة الإنتاجية السنوية										
الإيرادات السنوية	٢٢٧٧٠	٢٤٨١٦	٢٥١٣٥	٢٥٤٨٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦
إجمالي المصروفات السنوية	٤٦٩	٤٨١	٤٨٧	٥٠٣	٥١٤	٥٢٩	٥٤٠	٥٥٤	٥٦٦	٥٧٩
ضريبة الدخل المتوقعة	٧٩٦٩	٨٦٨٥	٨٧٩٧	٨٩٢٠	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤	١٤٩٦٤
صافي الأرباح المتوقعة	١٤٣٠٥	١٥٦٥٠	١٥٨٥١	١٦٠٦٣	٢٧٢٧٨	٢٧٢٦٣	٢٧٢٤٧	٢٧٢٣٨	٢٧٢٢٦	٢٧٧١٣

قائمة التدفقات النقدية في حالة خفض الأسعار % ٥

القيمة بالآلاف جنيه

السنة	١ -	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
التدفقات النقدية ليراد المبيعات السنوية		٢٢٧٧٠	٢٤٨١٦	٢٥١٣٥	٢٥٤٨٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦
أصول متبقية											صفر
رأس مال عامل											٢٧١
إجمالي التدفقات الداخلية		٢٢٧٧٠	٢٢٧٧٠	٢٤٨١٦	٢٥١٣٥	٢٥٤٨٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٧٥٦	٤٢٤٨٥
التدفقات الخارجية تكاليف استثمارية ثابتة	٢٤٤٧١										
رأس مال عامل متبقى	٢٧١										
أقساط القرض		٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠					
إجمالي المصروفات ضريبة الدخل		٨٤٦٥	٩١٦٦	٩٢٨٤	٩٤٢٣	١٥٤٧٨	١٥٤٩٣	١٥٥٠٩	١٥٥١٨	١٥٥٣٠	١٥٠٤٣
إجمالي التدفقات النقدية	٢٧١										
صافي التدفقات النقدية		١٢٢٠٥	١٣٥٥٠	١٣٧٥١	١٣٩٦٣	٢٥١٧٨	٢٧١٦٣	٢٧٢٤٧	٢٧٢٣٨	٢٧٢٢٦	٢٧٤٤٢



قائمة الدخل في حالة خفض الأسعار ١٠ %

السنة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الطاقة الإنتاجية اليومية										
الطاقة الإنتاجية الشهرية										
الطاقة الإنتاجية السنوية										
الإيرادات السنوية	٢١٨٠١	٢٣٥٣٥	٢٤٠٧٣	٢٤٤٠٢	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦
إجمالي المصروفات السنوية	٤٦٩	٤٨١	٤٨٧	٥٠٣	٥١٤	٥٢٩	٥٤٠	٥٥٤	٥٦٦	٥٧٩
ضريبة الدخل المتوقعة	٧٦٣٠	٨٢٣٧	٨٤٢٥	٨٥٤٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠	٩٦٢٠
صافي الأرباح المتوقعة	١٣٦٧٥	١٤٨١٨	١٥١٦١	١٥٣٥٩	١٧٣٥٢	١٧٣٣٧	١٧٣٢٦	١٧٣١٢	١٧٣٠٠	١٧٢٨٧

قائمة التدفقات النقدية في حالة خفض الأسعار ١٠ %

القيمة بالآلاف جنيه

السنة	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	١٠
التدفقات النقدية ليرك	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٤٤٠٢	٢٤٠٧٣	٢٣٥٢٥	٢١٨٠١	
المبيعات السنوية											
أصول متبقية	صفر										
رأس مال عامل	٢٧١										
إجمالي التدفقات	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٧٤٨٦	٢٤٤٠٢	٢٤٠٧٣	٢٣٥٢٥	٢١٨٠١	
الداخلية											
التدفقات الخارجية											٢٤٤٧١
تكاليف استثمارية											
ثابتة											
رأس مال عامل											
متبقي											
أقساط القرض						٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	٢١٠٠٠	
إجمالي المصروفات	١٠١٩٩	١٠١٨٦	١٠١٧٤	١٠١٦٠	١٠١٤٩	١٠١٣٤	٩٠٤٣	٨٩١٢	٨٧١٨	٨١٢٦	
ضريبة الدخل											
إجمالي التدفقات											
النقدية											
صافي التدفقات	١٧٠١٦	١٧٣٠٠	١٧٣١٢	١٧٣٢٦	١٧٣٣٧	١٥٢٥٢	١٣٢٥٩	١٣٠٦١	١٢٧١٨	١١٥٧٥	

حالة خفض الأسعار ١٠ %

السنة	التدفق النقدي	التدفقات النقدية المترتبة
١-	(١٠٥٠٠٠٠٠)	(١٠٥٠٠٠٠٠)
١	١١٥٧٥٠٠٠	١١٥٧٥٠٠٠

يسترد المشروع أمواله المستثمرة في العام الأول من التشغيل.

العائد البسيط على صافي رأس المال المملوك

السنة	صافي الربح السنوي	العائد البسيط على رأس المال المملوك
١	١٣١٧٥	%٩٠
٢	١٤٨١٨	%٩٨
٣	١٥١٦١	%١٠٠
٤	١٥٣٥٩	%١٠٢
٥	١٧٣٥٢	%١١٥

معدل العائد الداخلي على الاستثمار  
%١١٩ = IIR

نتائج الدراسة المالية

تبين مؤشرات الدراسة المالية وتحليل الحساسية ربحية مشروع معالجة الذرة بنوعها الصفراء والرفيعة بالإشعاع وثبتت الدراسة أيضاً قوة مركز المشروع من الناحية التجارية.

المبحث الرابع

تكنولوجيا التشعيع وتطوير الحبوب

تاريخ تشعيع الأغذية:

منذ العشرينات، اكتشف عالم فرنسي أن التشعيع يمكن أن يستخدم في حفظ الطعام. وبعد الحرب العالمية الثانية في أمريكا كانت هناك حاجة لتوفير الغذاء لملايين العسكريين. أجرى الجيش الأمريكي تجارب على الفولكه، والخضروات، والمنتجات المجففة والسمك واللحوم. وفي مارس ١٩٦٣، ولقبت منظمة الغذاء والدواء (FDA) استخدام علم التشعيع بغرض قتل الحشرات في دقيق القمح وفي عام

فترة الاسترداد في حالة القرض الأصلي

السنة	التدفق النقدي	التدفقات النقدية المترتبة
١-	(١٠٥٠٠٠٠٠)	(١٠٥٠٠٠٠٠)
١	١٥١٤٣٠٠٠	١٥١٤٣٠٠٠

يسترد المشروع أمواله المستثمرة في نهاية العام الأول. وهذا يبين أهمية مركز المشروع من الناحية التجارية.

العائد البسيط على صافي رأس المال المملوك

السنة	صافي الربح السنوي	العائد البسيط على رأس المال المملوك
١	١٥٢٧٦	%١٠١
٢	١٦٥٤٢	%١٠٩
٣	١٦٨٩٩	%١١٢
٤	١٧١٢١	%١١٣
٥	١٩٣٣٧	%١٢٨

معدل العائد الداخلي على الاستثمار  
%٢٥ = IIR

ونقوم بعمل تحليل حساسية لانخفاض الأسعار بـ %٥ ثم %١٠.

حالة خفض الأسعار ٥ %

السنة	التدفق النقدي	التدفقات النقدية المترتبة
١-	(١٠٥٠٠٠٠٠)	(١٠٥٠٠٠٠٠)
١	١٢٢٠٥٠٠٠	١٢٢٠٥٠٠٠

يسترد المشروع أمواله المستثمرة في العام الأول من التشغيل.

العائد البسيط على صافي رأس المال المملوك

السنة	صافي الربح السنوي	العائد البسيط على رأس المال المملوك
١	١٤٣٠٥	%٩٥
٢	١٥٦٥٠	%١٠٣
٣	١٥٨٥١	%١٠٥
٤	١٦٠٦٣	%١٠٦
٥	٢٧٢٧٨	%١٨١

معدل العائد الداخلي على الاستثمار  
%٢٢ = IIR

١٩٦٤ ولقحت أيضا على تشجيع البطاطس البيضاء للقضاء على التزريع والبقع البنية .

وفي عام ١٩٨٢ تمت الموافقة على قتل الحشرات الميكروأورجانيزم في الأعشاب الطبية والخضروات الموسمية. (Schutz) (٨٦) (٦).

وفي عام ١٩٨٦ تمت الموافقة على تطهير الخضروات والحبوب من الميكروبات والحشرات باستخدام التشعيع.

#### الآثار الصحية و الاقتصادية لتشعيع الأغذية :

بذل الإنسان جهدا كبيرا في محاولات حفظ الأغذية ومنع فسادها حتى يعرف سبب هذا الفساد. ولقد توصل إلى عدة طرق مثل التجفيف والتعليق والتبخين والتبريد والتجميد وصل مركزات سكرية واستخدم المواد الحافظة الكيميائية، إلا أن ذلك غالبا ما يسبق تغييرات في اللون أو الطعم أو الرائحة أو التركيب النسيجي للغذاء.

على أن أحدث تكنولوجيا لحفظ الغذاء وتقليل الفاقد الناتج عن وسائل الفساد المختلفة هو استخدام الإشعاعات المؤينة مثل أشعة جاما الصادرة من الكوبالت-٦٠ أو السيزيوم-١٣٧ بغرض التعقيم على البارد، وكذلك قتل الكائنات الحية الدقيقة الضارة بصحة الإنسان وأيضاً للقضاء على الحشرات. (L. M, ١٩٩٠) (٧).

#### التطهير الإشعاعي للحبوب:

نظرا لما تمثله الحبوب من أهمية بالنسبة لاقتصاد أى دولة بسبب الفاقد الذي يمكن أن تصل لنسبة ٥٠% ذلك فإن التخلص من أوبئة الحبوب أصبح مشكلة على جالب كبير من الخطورة تحتاج إلى حل جذري مثل المعالجة الإشعاعية .

إن طريقة مقاومة الأوبئة في الحبوب بالمعيزان تطوي على عدد من الأضرار لذلك تم ابتكار وسيلة تستخدم المعالجة الإشعاعية لتعقيم الحشرات لدخل وخارج البذور باستخدام معجل الكترونات، ويجدر بالذكر أنه بدون التشعيع يتكاثر مقدار الحشرات من عشرة إلى ملايين صفا.

(FDA, ٩٠) (٨).

#### أثبتت الدراسات التي أجريت على تشعيع الأغذية:

- ١- عدم وجود أي من المشكلات الميكروبيولوجية المرتبطة بتشعيع الأغذية وأن تشعيع الأغذية يخفض من الحمل الميكروبي للغذاء.
- ٢- عدم تكون الطفرات للكائنات الدقيقة نتيجة لتعرض الأغذية بالإشعاع حتى ١٠ كيلو جراى.
- ٣- تستخدم الأغذية المعقمة إشعاعيا بدلا من تغذية مرضى نقص المناعة.
- ٤- يجب أن تتوفر الظروف الملائمة لتخزين الأغذية بعد تشعيعها لتتلافى النمو البكتيري وإعادة تلوثها .

#### التوصيات:

- ١- القدرة التنافسية للذرة تزيد بزيادة الحفاظ على إنتاجيتها
- ٢- يكون الفاقد في محصول الذرة بسبب الحشرات وهناك حاجة لتطهيرها.
- ٣- يوصى باستخدام تكنولوجيا حفظ الذرة بالإشعاع .

#### الخلاصة:

هناك حاجة ماسة لتطوير القدرة التنافسية للذرة الشامية لمحصول الذرة الرفيعة وللشامية لصالح الإنتاج والصناعة للتصديرية في مصر، لذلك نوصى باستخدام تكنولوجيا المعالجة الإشعاعية التي تطهر الحبوب وتقتل الحشرات وبالتالي تقلل من الفاقد في هذا المحصول الهام.

#### Summary

There is need to improve the competition ability of corn, which is very important in the Egyptian industry and exporting. So, we advice to use food Irradiation to kill the insects So, decrease the loss of corn product.

#### المراجع :

- ١- د. إمام الجسمي، د. نبيل توفيق حبشي وآخرون آثار سياسة التحرر الاقتصادي على أهم المتغيرات في القطاع الزراعي" وزارة الزراعة.
- ٢- منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة تحليل السياسة





- الزراعية في جمهورية مصر العربية: الجزء الأول  
برنامج للتكيف الهيكلي والإصلاح الاقتصادي في قطاع  
الزراعة في جمهورية مصر العربية، دراسات التنمية  
الاقتصادية والاجتماعية ١/١٢٦، روما ١٩٩٤ ص ١١٤.
- ٣- هدى سعد عوض "أثر برامج التكيف الهيكلي على  
الفجوة الغذائية لمحاصيل الحبوب الرئيسية في مصر"  
رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة،  
جامعة القاهرة، ١٩٩٥ ص ٤٩ .
- ٤- د. سعد طه علام " للتكيف الهيكلي المستقبلي للزراعة  
المصرية" المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد  
التخطيط القومي للحد الأول، بولاية ١٩٩٤، ص ٨٩ .
- ٥- د. سلطان أبو علي: التخطيط في مصر في ظل التحرير  
الاقتصادي" للمؤتمر العلمي السنوي السادس عشر  
للاقتصاديين المصريين، للقاهرة ١٩٩٣، ص ٢٦-٢٧.
- 6- Bruhn, C.M.Schutz,H.G.and Sommer, R.1986.  
Change toward food Irradiation among  
conventional alternative consumers food  
Technology 40(12) : 86-91.
- 7- Crawford, L.M.1990. statement, News Division,  
USDA. May 2.
- 8- FDA. 1990. HHs News Redease Pqo U.S. Dept.  
of HHS. Rockville, MD. May 1.



## Students Perspective on Incorporating Professional Certification in MIS Undergraduate Database Courses

Mohamed Magdy Kabeil, PhD\*

[kabeil@sharjah.ac.ae](mailto:kabeil@sharjah.ac.ae)

Mohamed Abdalla Nour, PhD\*\*

[mnour@sharjah.ac.ae](mailto:mnour@sharjah.ac.ae)

\*Sadat Academy for Management Sciences, Egypt & University of Sharjah, UAE.

\*\*University of Sharjah, UAE.

### مستخلص

نقوم في هذه الورقة بفحص أحد الموضوعات المثيرة للجدل في مجال تصميم المنهج الدراسي لتخصص نظم المعلومات الإدارية، ألا وهو تحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي، مع امتداد الجانب التطبيقي ليشمل الإعداد لنيل الشهادات المهنية. لقد تم قياس رأي الطلاب الدارسين لنيل درجة البكالوريوس في نظم المعلومات الإدارية كأحد العناصر الأساسية في تصميم المنهج الدراسي للوصول إلي فهم لاهتماماتهم في هذا المجال. ولقد أوضحت نتائج المسح أن الطلاب الدارسين يؤمنون بقوة في وجوب أن يشمل المنهج الدراسي لمساق قواعد البيانات علي جرعات أكبر من العناصر التطبيقية لبناء المهارات العملية. ولقد أوضحت النتائج أيضاً أن الطلاب يؤيدون بشدة أن يحتوي المقرر الدراسي علي الإعداد للاختبار الأول لإحدى شهادات الاعتماد المهنية كشهادة "الزميل للمعمد لأركل" أو "مدير قواعد البيانات المعتمد لميكروسوفت"، مع إمكانية تحقيق ذلك عملياً.

### Abstract

We investigate in this paper one of the most controversial issues in management information systems curriculum design—the balance between theory and practice, with the extension of practice to include preparation for professional certifications. We examine the opinions of students as one of the primary stakeholders of the curriculum design to reflect their perspective on this issue. Our survey results indicate that students strongly believe that a database curriculum should include

larger doses of skill-building lab-oriented components. The results also suggest that the respondents are strongly in favor of including preparation for one of the professional exams, such as Oracle Certified Associate (OCA) or Microsoft Certified Database Administrator (MCDBA), in the course content, which is practically feasible.

**Key Words:** MIS curriculum, Database Education, Professional Certification.

### 1. Introduction

The issue of MIS curriculum design has received considerable research attention over the last several years. Recent developments in IT innovations and changing competitive business environments have made the issue even more important and urgent. Business demands and requirements of MIS graduates have only increased, whereas business schools are still doing "business as usual" [3, 10]. The so-called "expectation gap", the gap between what businesses expect of MIS graduates and what those graduates acquire, in terms of knowledge and skills from MIS programs, has presumably widened [10, 17]. Businesses expect fresh MIS graduates to have specific knowledge and technical skills, to meet today's job requirements [6, 11]. Business schools have invariably been faced with the daunting task of providing MIS degree programs that balance between fundamental knowledge (concepts and principles) and specific-skills set to meet job market requirements. Many schools have not been responsive enough to market demands, thus leading to a criticism that academia is not in tune with industry's needs [5]. For example, there are

many studies that suggest that MIS degree programs have failed to provide graduates with the necessary skills to meet business needs [12]. Model MIS curricula, such as the ones proposed by professional associations, do not go far enough to help close this gap.

The issue of curriculum design is twofold: first, what courses should be included in the curriculum. Second, how and what should be taught in each course included. One of the core courses of almost every MIS degree program is the database management course [9]. A course addressing database management, client/server concepts, or Web-based systems often includes a strong software component that allows students to apply concepts to real problems. Many colleges use personal database management applications such as Microsoft Access for the software component that does not address the 2-tier/3-tier architectures. However, there is considerable diversity in the content and delivery of this course as taught in many schools, an issue that is clearly not addressed by any model curriculum. Two related issues account for most of this variation: the balance and tradeoff between theoretical foundations and software technology-based skills, and the choice of a database platform, if any, to use. The former is more complicated and controversial than the latter. How large a technology-driven component should be incorporated in a typical database management course? Model curricula purposely avoid answering this question. And, unfortunately, no previous research, to our knowledge, has attempted to provide an answer to this question.

A related issue to the above question is whether a degree certification, such as Oracle Certified Associate (OCA) or Microsoft Certified Database Administrator (MCDBA), should be a goal in the database management course. Certification is an indication of mastery and competency, and is viewed additionally as promoting professionalism and improving academic programs [8]. Impagliazzo and Gorgone [7] believe that accreditation differs from certification and licensing in that accreditation affects institutions and programs whereas certification and licensing affect individuals. This being the case, it would be interesting to explore

students' perceptions about the value and significance of incorporating certification - preparation components in academic courses.

There are several certifications in the information systems field, including Oracle certifications, Microsoft certifications, and Cisco certifications. Should the database management course include preparation for certification exams? This question, again, has not been addressed by prior research or model curriculum programs.

The objective of this current research is to address the previous two questions with regards to the database management course: the appropriate balance between theoretical coverage and software coverage, and whether preparation for certification examinations should be included in the course content.

This paper is organized as follows: the second section discusses accreditation versus certification criteria in a database management course. Section three discusses the research methodology, and section four presents the results. The paper is concluded with section five with recommendations for further study.

## 2. Accreditation versus Certification in a Database Management Course

Institutions of higher education throughout the world use accreditation to establish common standards of education quality. In most countries, there are two levels of accreditation, local and international. Local accreditation is usually managed by the ministry of higher education of the country, whereas international accreditation is conducted by an international accreditation body usually based in the United States. On both levels, there are two types of accreditation: accreditation of the educational institution and accreditation of a specific academic program that leads to a degree.

The U.S. Department of Education [4] defines the goal of accreditation as "to ensure that education provided by institutions of higher education meets acceptable levels of quality." The Accrediting Council for Independent Colleges and Schools (ACICS) defines accreditation of institutions as "...a



status granted to an institution that meets or exceeds the stated criteria of educational quality" [2]. It further identifies the purposes of accreditation as "...to assess and enhance the educational quality of an institution, to assure consistency in institutional operations, to promote institutional improvement, and to provide for public accountability." [2]

The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) defines and describes the accreditation of specific programs as follows: "... accreditation assures quality and promotes excellence and continuous improvement in undergraduate and graduate education for business administration and accounting. Accreditation is a process of voluntary, non-governmental review of educational institutions and programs. Specialized agencies award accreditation for professional programs and academic units in particular fields of study." [1]

The agencies that are concerned with accreditation of Management Information Systems programs are: the Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB International); the Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET); and the Computing Sciences Accreditation Board (CSAB), which has become an ABET society and is integrated with ABET.

AACSB International is the accrediting agency for academic institutions and programs in accounting, business administration, and management. It accredits institutions and programs on both undergraduate and graduate degree levels. As of April 2002, AACSB International membership consisted of 899 educational, government, corporate, and nonprofit organizations, including 411 accredited institutions [1].

According to the Criteria for Accrediting Programs in Information Systems Version 5.2 [7], the MIS curriculum must include at least 30 semester-hours of study in information systems topics, 15 semester-hours of study in an information systems environment such as business, 9 semester-hours of study in quantitative analysis, and 30 semester-hours of study in general education. Information

systems topics should include at least 12 semester hours of fundamental information systems material and at least 18 semester hours of hardware and software principles, modern programming languages, data management, networking and telecommunications, analysis and design, and role of IS in organizations. Students must become proficient in one modern programming language. In the case of an MIS program that belongs to a business school, it should follow both the AACSB and ABET criteria. Academic accreditation differs from professional certification and licensing in that academic accreditation affects institutions and programs whereas professional certification and licensing affects individuals [7].

Professional certification and licensing in the field of database management systems (DBMS) are mainly provided by Oracle and Microsoft Corporations. Oracle professional certification and licensing system consists of three tracks [16]:

- (1) Oracle Certified Associate (OCA).
- (2) Oracle Certified Professional - Database Administrator (OCP).
- (3) Oracle Certified Master (OCM).

Morrison and Morrison [14, 15] provide ideas for applying Oracle software to Information Systems curricular areas including database management courses. They believe that Oracle provides a rich environment for teaching advanced database concepts and for supporting database projects. Both Developer Suit and JDeveloper products provide students with a production-style environment for creating large-scale database systems. The Enterprise Manager provides an environment for illustrating database administration tasks. And the Oracle Server can be used as a back-end database server for application development in other environments. Some instructors encourage developing applications in Visual Basic, using Active Server Pages, or ODBC to facilitate communication between the database and the application. Many instructors use a combination of Access and Oracle. They use Access for teaching basic database and SQL concepts, and then move students into Oracle as their proficiency increases [14].

Microsoft professional certification and licensing system includes one database administrator track, which is Microsoft Certified Database Administrator (MCDBA). MCDBA candidates are required to pass one SQL Server administration exam and one SQL Server design exam. In addition, MCDBA candidates have the option to pass either one Windows 2000 Server or one Windows Server 2003 exam to fulfill the networking systems core requirement [13]. In addition to the core exam requirements, candidates must also pass one elective exam that provides proof of expertise with a specific Microsoft server product.

From own experience, the material of one complete track is too much to be incorporated in one database course. However, it was possible to include most of the material required to prepare students for the first exam on a track as a practical part that represents 50% of the course content.

### 3. Research Methodology

In the MIS program of the University Of Sharjah (UOS), we have a cluster of two database courses: a concepts (principles) course and an advanced, Oracle-oriented, course. This is not a typical arrangement, for many MIS degree programs have only one database course. This research is about second, advanced, database course. This appears to be a logical starting point for making a case in favor of more software coverage, since a significant component of the fundamental knowledge should be covered in the first course. This dual course arrangement also makes additional room for certification preparation.

This study examines students' opinions regarding the appropriateness and the need for including larger doses of software (DBMS) coverage and preparations for an Oracle certification. Students are one of the three critical stakeholders in curriculum design. Their opinions should be balanced with those of the other stakeholders, namely businesses and colleges [3, 11]. We argue that students would strongly prefer to have DBMS software coverage in the course in the form of a laboratory practice. We formalize a hypothesis

that the average respondents' rating does not strongly suggest incorporating a practical (DBMS) component in the course. Our first hypothesis would then suggest that students don't place significant importance to incorporating this part in the course. We therefore have the following null hypothesis:

$$1. H_0: \mu_p = 2.5$$

where  $\mu_p$  is the average students' rating of the question dealing with the practical component. The alternative hypothesis ( $H_1$ ) would then test for  $\mu_p > 2.5$ , indicating strong agreement among students that the practical component is important.

We further investigated the perceptions about the appropriate size of the practical component to be included in the course, assuming students would prefer to have a significant practical component in the course. Our hypothesis was that students would like to have about 50% of course geared towards an Oracle-oriented practicum. This appears a reasonable expectation in light of the fact that this course is the second (advanced) course in a twin-database course curriculum. Our second hypothesis was therefore:

$$2. H_0: p_p = 50\%$$

where  $p_p$  is the percentage of the course devoted to the practical, Oracle-oriented part. This suggests that students would require no more than 50% of the course geared towards Oracle. The alternative hypothesis ( $H_1$ ) would then tests for significantly more than 50%.

Within the broad MIS degree program, tracks and specializations are intended to provide a niche for students to distinguish themselves and enhance their marketability. Another very important discriminator that provides a competitive advantage over peers is a professional certification. Certifications, such as the Oracle Certified Associate (OCA), or the Oracle Certified Professional (OCP), provide important validation of qualifications as well as a standard for benchmarking job candidates holding diplomas from different educational institutions. We argue that students are in a better position to know what career choices will meet their professional expectations, and whether a professional certification will



improve their chances of landing a competitive job. Our third and fourth hypotheses therefore are the following:

**3. H0:  $uc = 2.5$ ,**

which is interpreted as: *the average students' rating does not have strong preference for including an Oracle certification component is 2.5.*

**4. H0:  $pc = 50\%$**

which is interpreted as: *the responds would suggest no more than 50% of the practical component to be devoted to the Oracle certification preparation.*

To test the previous hypotheses and determine the extent of students appreciating including professional certification in academic programs, we created and administered an anonymous questionnaire survey. For the first step in creating the questionnaire, the authors interviewed a group of MIS junior students and obtained a list of perception factors. This list and a search of the literature yielded twenty-six items arranged in a questionnaire. Items were scored on a Likert scale, from 1 indicating "not important" to 5 indicating "very important." A prototype was then administered to seven students, who also provided a critique of the questionnaire. This pilot resulted in eliminating four items based on low mean importance scores, low item-to-total scale correlations, and redundancy. The alpha reliability coefficient for the final 26-item questionnaire was 0.86.

**Table 1: Summary Statistics**

	Mean	Standard Deviation	60 Percentile	80 Percentile	100 Percentile
Emphasis on Lab Practice (DBMS)	4.3	1	92.3	76.9	56.4
Percentage of Lab Practice (DBMS)	62.1	21.9	67.6	26.5	5.9
Emphasis on OCA Preparation	4.6	1	94.9	92.3	76.9
Percentage of OCA Practice	61.6	28.3	52.9	35.3	17.6

#### 4.1 Laboratory Practice

Two questions addressed the inclusion of practical components in the form of laboratory practices and exercises in the course content. The first questions fixed the percentage at 50 and asked the respondents to rate, from 1 to 5, the appropriateness of that component. The average rating given was 4.3, which can be interpreted as an overall (average) score of

The initial survey questions asked the respondents to evaluate the course in general, similar to what the student is accustomed to answer in a regular course evaluation. The core questions of the survey were oriented to measuring the proper mix of course material. We posed open-ended questions asking respondents to describe their motivations for enrollment in the course, and the benefits and challenges they encountered. Respondents were asked to rate the ease or difficulty that they experienced with each area of the course. The survey also requested demographic data about the student.

The survey was conducted during the spring semester of the academic year 2003/04. The survey was administered to all students enrolled in the course entitled *Advanced Database Applications*. The questionnaire was filled by the students at the end of the course. Thirty-nine usable responses were received with a response rate of 78%. The survey instrument is presented in the Appendix.

#### 4. Results and Discussion

We analyzed the survey data, with particular focus on questions that address the lab content and OCA preparation component. The summary of the results is shown on Table 1. The overall results strongly suggest favoring the incorporation of Oracle certification components in the course curriculum.

86%. This result indicates that students strongly agree that at least 50% of the course should be devoted to skill-building practical (lab-oriented) components. Additionally, 92.3% of the students gave a rating of 3 or better out of 5, 80% gave 4 or better, and 56.4% gave it 5 (the highest rating).

The second question gave the students the chance to determine the appropriate percentage



of lab coverage, in the range 1—100%. The average result was 62.1%, indicating that students would like to have 62% of the course content devoted to a lab component. Moreover, 67.6% of the students would like to have at least 60% of the course devoted to lab practice.

The tests for the four hypotheses are shown on Table 2. As is clear from the value of the *t*-statistic and its related probability, all the four hypotheses are rejected at either  $p < .01$  or  $p < .05$ . This indicates strong agreement among the

respondents that incorporating these components in the course is important. For example, rejecting the first hypothesis concludes that students strongly prefer (average rating significantly more than 2.5) to have this component in the course. Similarly, the second hypothesis concludes that students strongly believe (their average preference is significantly more than 50%) the practical component should represent more than 50% of the course.

Table 2: Results of *t* test.

Measure	Mean	S.D.	<i>t</i>	<i>P</i>
Emphasis on Lab Practice (DBMS)	4.26	.993	11.05	.000
Percentage of Lab Practice (DBMS)	62.15	21.92	3.23	.003
Emphasis on OCA Preparation	4.59	.966	13.51	.000
Percentage of OCA Practice	61.62	28.28	2.39	.022

#### 4.2 Preparation for Certification Exam

Similarly, there are two questions that addressed OCA preparation. The first question requested students to evaluate (from 1 to 5) the appropriateness of including lab practice specifically geared towards preparing for the OCA exam. The average result was 4.6, which can again be interpreted as an overall (average) score of 90.2%. Also, 94.5% of the students gave a score of 3 or better, 92% gave a score of 4 or better, and 77% gave the highest score of 5.

The second question gave the students the opportunity to set the percentage of OCA coverage. The average was 61.2%, indicating that students highly value the inclusion of an OCA preparation component in the course. Similarly, 52.9% of the students would like to have at least 60% of the lab component geared to OCA preparation, 35.3% would like to have at least 80%, and 17.6% would prefer to have lab component totally devoted to OCA preparation. The results of the *t* test also confirm these findings, as indicated by Table 2.

#### 4.3 Discussion

Our analysis of the survey data consistently and strongly suggests favoring the inclusion of significantly practical DBMS (Oracle) coverage in the course and a strong orientation of the practical component to OCA preparation. For example, the summary statistics and the

results of the *t* tests both indicate that large portions of the course should be devoted to practical coverage of Oracle and its orientation to the OCA examination preparation. These findings might appear a little too surprising, especially if we consider the preference for more than 50% course orientation to Oracle. However, two things need to be kept in mind: first, there is a database pre-requisite course to this Advanced Database course, which is dedicated to covering basic concepts and database theory. Students entering this course, having completed fundamental database concepts, are generally looking for more practical orientation of the database subject matter. Second, this course is taken by senior students who are closer to graduation, when they begin to think about their career choices and possibilities.

Our findings also highlight the importance of the knowledge of Oracle in the job market. The University of Sharjah is located not too far from the Sharjah and Dubai cities, which are the centers of intense business activity. Oracle has a strong market share in the large-to-medium corporations in this region.

#### 5. Conclusions

In this manuscript, we attempted to describe the scope and current state of database education in both academic curricula and professional



certifications. Our empirical tests and analyses indicated that students would generally favor more, not less, practical database training within academic programs. Our findings also indicate preference for OCA preparation-oriented components in the database course.

The teaching methods for database courses need to be reviewed in the light of the present study. Students' perception should be studied regularly in order to tailor courses that meet the needs of the students. Teamwork among stakeholders is needed to bring about success in database management education. Participants from the academic community include concerned faculty, MIS department, college and university administration, software vendors, and representatives of industry. Universities need also to develop alliances with database management software producers.

#### References

1. AACSB, Association to Advance Collegiate Schools of Business (1998) <http://www.aacsb.edu/>, Retrieved on February 18, 2004
2. ACICS, Accrediting Council for Independent Colleges and Schools (Nov 19, 2001) <http://www.acics.org/>
3. Desai, M.S. and Von Der Embse, T. "A Synergistic Strategy for MIS Curriculum Development: Response to Rapidly Advancing Information Technology", College Student Journal; December 2001, Vol. 35, Issue 4, pp. 552-561.
4. DOE, U.S. Department of Education, Office of Postsecondary Education, Accreditation (Nov 3, 2001) <http://www.ed.gov/offices/OPE/accreditation/>, Retrieved on February 18, 2004
5. Haworth, D.A. and Van Wetering, F.J. "Determining Underlying Corporate Viewpoints on Information Systems Education Curricular", Journal of Education for Business; May/June 1994, Vol. 69, Issue 5. pp. 292-293.
6. Ike, Ehie C. "Developing a Management Information Systems (MIS) Curriculum: Perspectives from MIS Practitioners", Journal of Education for Business, January/February 2002, pp. 151-158.
7. Impagliazzo, and Gorgone, J. "Professional Accreditation of Information Systems Programs", Communications of the Association for Information Systems, Volume 9, 2002. PP 50-63.
8. Jones, S. C. and Worthen, B. R. "AEA Members' Opinions Concerning Evaluator Certification", American Journal of Evaluation", Fall 1999, Vol. 20, Issue 3, pp. 495-506.
9. Kabeil, M. (2001). "MIS Curriculum Implementation in Arabic-English Bilingual Environment," Administrative Research Review, 13 (3), 66-99, Egypt.
10. Lee, D. M.S., Trauth, E. M, and Farwell, D. "Critical Skills and Knowledge Requirements of IS Professionals: A Joint Academic/Industry Investigation", MIS Quarterly, September 1995. pp. 313-340.
11. Lightfoot, Jay M. "Fads versus Fundamentals: The Dilemma for Information Systems Curriculum Design", Journal of Education for Business; September/October 1999, pp. 43-50.
12. Maier, J. Lee and Gambill, Stan. "CIS/MIS Curriculums in AACSB-Accredited Colleges of Business", Journal of Education for Business; July/August 1996, Vol.71, Issue 6, pp. 329-334.
13. Microsoft Corporation, "Certified – Know How," <http://www.microsoft.com/learning/mcp/default.asp>, Retrieved on September 22, 2004



14. Morrison, J. and Morrison M. "Using Oracle to Augment the Information Systems Curriculum", Communications of the Association for Information Systems, Volume 7, Article 10, August 2001, PP 1-36.
15. Morrison, J. and Morrison, M. "Using Oracle in the Information Systems Curriculum," Journal of Computer Information Systems 40. 3 (Spring 2000), pp. 1-9.
16. Oracle Corporation, Oracle University, <http://education.oracle.com>, Retrieved on September 22, 2004
17. Trauth, Elleen M., Farwell, Douglas W., and Leo, Denis "The IS Expectation Gap: Industry Expectations Versus Academic Preparation", MIS Quarterly (September, 1993), pp.293-307.

#### Appendix: Students Perception Survey

This appendix shows the survey used to obtain the data reported.

University of Sharjah  
College of Business and Management  
Department of Management Information Systems  
0303430 Advances in Database Applications  
Course Evaluation

The course of Advances in Database Applications has two main components: concepts in the lecture-room and practice in the lab. All our lab computers are equipped with Oracle Software, so all our lab work should be in Oracle environment despite the fact that concepts cover other similar products.

I found this a good opportunity to make our lab exercises oriented to start preparing you for the OCA Exam. This way we can get two birds by one shot, three credit hours course and preparing for a professional exam. Oracle has the highest market share of DBMSs. The MIS department approved this approach to be offered starting from the Fall 2003/04.

Your input on this form will help me to evaluate the approach and to improve the contents.

Please rate the following items: (Ratings are 1-5 with 5 being the highest.)

1. The objectives, contents and procedures were made clear at the beginning of the semester	1	2	3	4	5
2. The course objectives agree with the material covered in class.	1	2	3	4	5
3. The lab exercises are appropriate to the content of this course.	1	2	3	4	5
4. The material was presented in a clear and well organized manner.	1	2	3	4	5
5. It is a good approach to have 50% of the course for lab works.	1	2	3	4	5
6. It is good to have lab works oriented at preparing for OCA exam.	1	2	3	4	5
7. Post's book is a good text for studying the concepts of Designing & Building Business Database Applications.	1	2	3	4	5
8. Dawes & Thomas' book is a good text for running the lab exercises and preparing for OCA exam at the same time.	1	2	3	4	5
9. The instructor demonstrates broad, accurate and up-to-date knowledge of subject matter.	1	2	3	4	5
10. The instructor shows interest in and enthusiasm for the subject.	1	2	3	4	5
11. Your instructor responded to questions clearly and constructively.	1	2	3	4	5



12. The instructor makes himself available during office hours according to the plan.	1	2	3	4	5
13. The instructor and this course have stimulated the student's interest in the subject matter.	1	2	3	4	5
14. The instructor had a clearly stated grading policy and you have gotten what you actually deserve.	1	2	3	4	5
15. The instructor encourages student participation and questions in class.	1	2	3	4	5
16. In general, the course was very useful in preparing me for my future career.	1	2	3	4	5
17. In general, the instructor is an effective teacher for running this course	1	2	3	4	5

Please answer the following questions:

18. What did you like best about the course?
19. What did you like the least about the course?
20. Would you recommend this course to a friend? (Yes) (No) why?
21. How might the course be improved?
22. Would you continue preparing for OCA exam? (Yes) (No) if yes, when and how?
23. How would you rate the course overall (out of 100)?
24. What is the percentage of the course do you suggest to be devoted to the lab work? Why this percentage?
25. What is the percentage of the lab work do you suggest to be devoted to preparing for OCA exam? Why this percentage?
26. Would you promise sending me an e-mail that informs me about your future experience with the OCA exam?

## Air Pollution Challenges & Public Policy Responses in Egypt

**Dr. Sherifa Fouad Sherif**  
B.A., American University in Cairo  
M.P.A., American University in Cairo  
Ph.D., University of Sussex

### Abstract

Industrial development in the 1960s and 1970s has had a very serious impact on the quality of air Egyptians now breathe. Industrial emissions, along with emissions of motor vehicles, now pose a serious health hazard to virtually the entire Egyptian populace <sup>(1)</sup>. In terms of suspended particle matter, Egypt currently does not meet World Health organization (WHO) standards. In fact, Cairo has the second largest levels of suspended particle matter in its air after Mexico City. This simply means that Caireans are subject to much higher levels of airborne dust and smoke than virtually the world's largest industrial producers <sup>(2)</sup>.

Why? Primarily, because in the 1960s and 1970s most industrial facilities were built with virtually no environmental safeguards. Cement factories were built with no filters for their chimneys, Egypt's aluminum smelter to date spills its industrial waste into the air and water with limited control and virtually all of Egyptian industry emits industrial gases into the air with minimal safeguards <sup>(3)</sup>.

This paper is about the adverse consequences industrial development has had on the environment in Egypt. It tracks developments in the air pollution problem and discusses some possible suggestions to these looming problems. It also reviews how the air pollution problem in Egypt became so acute and what some of the health consequences are to Egyptians currently and how they are likely to be affected in the future.

### Air Pollution – Sources of the Problem

Industrial development in the 1960s and 1970s has had a very serious impact on the

quality of air Egyptians now breathe. Industrial emissions, along with emissions of motor vehicles, now pose a serious health hazard to virtually the entire Egyptian populace <sup>(4)</sup>. In terms of suspended particle matter, Egypt currently does not meet World Health organization (WHO) standards. In fact, Cairo has the second largest levels of suspended particle matter in its air after Mexico City. This simply means that Caireans are subject to much higher levels of airborne dust and smoke than virtually the world's largest industrial producers <sup>(5)</sup>.

Why? Primarily, because in the 1960s and 1970s most industrial facilities were built with virtually no environmental safeguards. Cement factories were built with no filters for their chimneys, Egypt's aluminum smelter to date spills its industrial waste into the air and water with limited control and virtually all of Egyptian industry emits industrial gases into the air with minimal safeguards <sup>(6)</sup>.

The Egyptian Ministry of Health estimates that if industrial emissions were reduced to meet WHO standards an estimated one hundred thousand cases of contracting diseases from airborne pollutants can potentially be avoided every year <sup>(7)</sup>. In addition, an untold number of Egyptians would be spared the suffering they are likely to incur from the various respiratory difficulties that are now extremely prevalent <sup>(8)</sup>.

In addition to the problems associated to suspended particulate matter, high levels of lead represent a serious environmental hazard in Egypt's two largest cities, Cairo and Alexandria. These lead emissions are primarily caused by motor vehicle fumes since they operate virtually without any emission controls <sup>(9)</sup>. This is particularly true for the over 1.5



million cars in Cairo and Alexandria that were manufactured before 1990 and who not only are void of a proper exhaust system, they are all virtually operating without any form of pollution control device embedded in these vehicles. These cars are also not subject to any form of air pollution inspection that aims to minimize led emissions and Egypt remains very far away from the automobile emission standards set by countries like the United States and in Europe. While an attempt has been made to be more strict on new cars entering Egypt, the problem of old cars remains problematic. Even worse, new cars as they age are not being held to a strict emissions standard only compounding the problem.

Egypt's air pollution problems can be minimized to a great extent if car exhaust systems are mandated and checked to function efficiently. Yet, the government has not introduced proper inspection procedures for automobiles primarily because of the lack of cash to procure such equipment <sup>(10)</sup> and the desire to avoid adding an additional tax on an already over impoverished public. This has been done for public buses, but by no means does this alleviate the problem.

Ministry of Health research suggests that the average Egyptian child loses three or more IQ points by the age of nine because of the high levels of lead in the air. As for Egyptian adults they almost face a 10 percent higher risk of cancer, heart attack and death in comparison to countries like the United States <sup>(11)</sup>. In fact, Cairo has the third highest lead content in its air world-wide after Mexico City and Bangkok <sup>(12)</sup>.

Other serious health risks for Egyptians arise from their exposure to suspended particulate matter (SPM), some forms of in door air pollution and lead <sup>(13)</sup>. Large numbers of people are also exposed to the somewhat less health-threatening effects of various dioxides <sup>(14)</sup>.

Air pollution has three principal man-made sources: energy use, vehicle emissions and industrial production all of which have tended to expand with Egypt's economic growth <sup>(15)</sup>. In 1990, cities such as Cairo and Alexandria, Egypt's second largest city, exceeded on more than 210 days a year the SPM concentrations

that WHO guidelines indicate should not be exceeded more than seven days a year <sup>(16)</sup>.

Combining indicators of air pollution with the numbers of Egyptians exposed to such levels shows the severity of unhealthy urban air in cities like Cairo and Alexandria. EAA studies have shown a pattern of increased mortality at higher particulate concentrations in Egypt's largest cities, particularly among older people <sup>(17)</sup>.

Lead stands out among heavy metals that pose health risks because of its excessive prevalence <sup>(18)</sup>. Unlike some other pollutants, lead can affect health in several ways, including inhalation and ingestion. One of the most important sources of lead content in the air is industry and vehicle emissions.

In its 1994 ranking the World Bank rated Mexico City and Egypt among the top five most polluted countries in the World. In many ways they have many things in common. Air pollution has reached levels that are dangerous to both human and non-human life, water pollution is seriously threatening a wide range of ecosystems, and the dumping of solid and hazardous wastes has led to the poisoning of large tracts of agricultural lands. Yet, what differentiates Mexico from Egypt is its early start in creating an environmental protection agency and in addressing their environmental problems. From as early as 1980, the Mexican government began to take serious actions to curtail industrial polluters. Through the introduction of severe penalties and fines the Mexican government has already taken major steps toward dealing with their industrial emissions problem. Similar actions have been taken to address problems of dumping of solid and hazardous waste and to curtail air pollution.

Unlike Mexico, Egypt has yet to introduce any comprehensive system to place controls on industrial emissions. Since the Egyptian government had a much later start and only established its environmental protection agency in the late 1980s, there was never any one government agency entrusted with dealing with these types of issues. In fact, to date the Egyptian government has yet to seriously apply



any form of excessive penalties, taxes or fines on major industrial or non-industrial polluters even though legislation has been in place since 1991. Egypt is a "late bloomer" when it comes to addressing its environmental problems, but recent attempts at reform raise the possibility that action will be soon taken to control emissions from the largest polluting industries in Egypt.

### Problems of industrial Pollution:

**Major Industrial Polluters:** Many of Egypt's current problems relating to water, soil and air pollution are directly attributable to a number of major industries that were established in the late 1960s and early 1970s. The industries producing cement, fertilizer, steel and aluminum, which all were public enterprises at inception, have been the primary source of the problem.<sup>(19)</sup>

Early on, public enterprises in the industrial sector represented the largest numbers of polluters' nation wide given their economic significance. As of 1992/93 the public industrial sector accounted for almost 20 percent of GDP, 22 percent of the fixed capital stock of Egypt, and 13 percent of total employment.<sup>(20)</sup>

Typical large industrial polluters were SEMADCO (or Nasr Fertilizer), Naga Hamadi Aluminum, Hadisob (or Helwan Iron and Steel) and Portland Cement. These four major polluters were responsible for almost 20 percent of the total solid wastes being dumped into the Nile and virtually each one of these firms did not fully treat its waste before it is dumped.<sup>(21)</sup>

SEMADCO was not only a serious water polluter, but was a major air polluter as well. SEMADCO filtered its industrial charges into the air, and there was always the potential of leakage of potentially hazardous fumes. Fertilizer producers also discharged considerable amounts of waste into the water and unfortunately most of the dumping happened in the Nile river, Egypt's primary source for fresh drinking water.<sup>(22)</sup> Since most of what was discharged is primarily ammonia and nitric/sulfuric acid, the effects on health

were considerably dangerous.<sup>(23)</sup> SEMADCO is also located in a highly inhabited region close to the Nile where many farmers bathe both themselves and their animals.

Thankfully, the EAA has been requiring SEMADCO to improve its waste disposal systems since early 1992, and to meet strict safety guidelines mandated by government.<sup>(24)</sup> While the situation is now radically improved, the question that cannot be answered is what ill effects did the previous pollutants have on the general public, and what spill over effects will continue to follow.

The identical situation existed for the various producers of aluminum and iron and steel. Yet, their discharges into the Nile were much more dangerous to human and animal life in comparison to those of SEMADCO. Discharges from Hadisob and Naga Hamadi Aluminum were very high in carbon content and were extremely dangerous to the water habitat.<sup>(25)</sup>

These industries were also major contributors to air pollution in Southern Egypt and have long represented a health hazard to the populace of that region.<sup>(26)</sup> Since the Nile runs up-stream what is dumped in the South will pose a health risk to every other portion of the country accessing its water from the Nile.

Yet another major contributor to air and water pollution in particular are the various cement factories on which the country relies. They are causing very high levels of accumulated particle matter in the air and subjecting a number of major Egyptian cities to serious health hazards. While the EAA has done much in this area already, and the situation is radically improved, cement emissions regardless how well they are treated will always pose a danger if they are located too close to large population centers as all of these firms are.

These cement factories, predominant among them Portland Cement, were initially built with hazardous filters for their chimneys, and with minimal water treatment capacity. Their discharges into the Nile are mainly in the form of reconstituted clay, carbides, dust and discharged processed limestone.<sup>(27)</sup>



Virtually none of these industries, when they were in the public sector, had the financial capacity to improve on their pollution control technology and the health costs have already proven to be very costly. Many forms of cancer, retardation in children, various types of chronic fatigue, bronchitis and respiratory diseases will likely be eventually linked to the discharges from these industries<sup>(28)</sup>.

The impact of their discharges in the water is of particular significance as well. These discharges have already resulted in serious changes to the ecosystems of the Nile and have had their impact on biodiversity by making various plants and animal life virtually extinct. In portions of the Nile the wildflower virtually expands to the point where it forces the mass migration of various under water species. It also makes the transport by boat on certain portions of the Nile virtually impossible. Yet, in other areas the Nile, wildflowers have disappeared. The reason for this serious divergence is the change in ecosystems resulting from industrial discharge and solid waste<sup>(29)</sup>. The various underwater inhabitants that usually consume the Nile wildflower either become extinct or grow out of control depending on the impact of ecosystems from both human and industrial waste<sup>(30)</sup>.

The major industrial contributors to air and water pollution are listed in the table below. All of the five firms listed are now complying with EAA environmental protection standards and are all seeking financial assistance from government to meet current environmental

protection regulations<sup>(31)</sup>. Some of these firms have now also been privatized and the EAA has been diligent in ensuring that private firms along with public ones are held to a high standard of emissions control given the seriousness of these emissions.

The problem, however, is not one of standards, it is one of proximity. All of these industrial enterprises are so close to major population centers, or located within them, that regardless of how good treatment of emissions becomes, the general public is still at some risk.

The history of why these firms were located either in or around major cities was the consequence of where high voltage electricity generation was already centered. The firms simply went where the electricity was, and this happened to be in or around major cities.

The consequences of this proximity will be felt for generations to come and the adverse health impacts may never be fully understood. What we do know is that the average Egyptian is consuming daily a very high dose of various from of oxides daily, especially carbon. Depending on which major city one happens to be located, and the level of oxides in the air that day, Egyptians can be inhaling the equivalent of up to four cigarettes a day.

The long term consequences of this consumption are obvious. The hazardous are also obvious, but the evidence linking these emissions to cancer incidence remains scattered. It is this evidence that needs to be pursued, but with existing research only a possible casual linkage can be inferred.

**Table 1: Principal Industrial Polluters  
Contributing to Major Environmental Hazards**

Name of Enterprise	Types of Discharge	Effect on Public Health
SEMADCO Fertilizer	Discharges ammonia, nitric/sulfuric acid.	Emissions pose a serious health hazard to the entire Southern population of Egypt. Significantly contributes to suspended particle matter, which in turn can cause cancer, various types of chronic fatigue, bronchitis and respiratory diseases.
Kima Fertilizer	Discharges ammonia, nitric/sulfuric acid.	Emissions pose a serious health hazard to the entire Southern population of Egypt. They significantly contribute to suspended particle

Name of Enterprise	Types of Discharge	Effect on Public Health
		matter, which in turn can cause cancer, various types of chronic fatigue, bronchitis and respiratory diseases.
Hadislob (Helwan Iron and Steel).	Discharges high in carbon content are extremely dangerous.	Extremely dangerous for underwater habitats as well as the populace in general. Discharges can lead to mental retardation, various forms of cancer, digestive disorders, and respiratory diseases.
Naga Hamadi Aluminum	Discharges high in carbon content are extremely dangerous.	Extremely dangerous for underwater habitats as well as the populace in general. Discharges can lead to mental retardation, various forms of cancer, digestive disorders, and respiratory diseases.
Portland Cement	Discharges mainly in the form of reconstituted clay, carbides, dust and processed limestone.	Cause vary high levels of accumulated particle matter in the air and are a direct causal factor in promoting cancer and respiratory diseases.

### Environmental Degradation and Egypt's Industrial Development

Clearly, Egypt's industrial development and the environment are closely linked. From the early 1960s to the mid 1980s, the Egyptian government recognized this trade-off and constantly chose industrial development over environmental protection. Through the importation of industries whose emissions were known to have hazardous effects on humans, in many instances, the Egyptian government clearly chose "production" without paying much attention on the long term effects on human health.

The Government is now much more aware of the link between the environment and development. For example, the incidence of cancer in Egypt in the 1990s is almost double that of the early 1980s. In addition, the incidence of respiratory diseases are now almost triple what they were a decade ago. Most specialists believe that this trend is a direct by product to the introduction of cement factories, iron and steel factories and an aluminum smelter in immensely populated areas. But again, this is just inference given the sketchy research conducted in this area.

Since most health care in Egypt remain free of charge, the Egyptian government is now

witnessing an incredible surge in the costs of medical care to treat cancer patients and those individuals with respiratory diseases. Over L.E. 550 million (\$110 million) is spent annually to provide care for Egypt's ever increasing cancer sufferers, an increase of almost 40 percent since 1989.

These increased costs are likely to have several causes, but the EAA itself believes that the main causal factor is the industrial policies of the 1960s and 1970s.

### Dependency Theory and Egypt's Industrial Revolution:

From the late 1960s through the mid 1980s, Egypt was constantly a dumping ground for out of date industrial technology. Given Egypt's affiliation to the Eastern Block most of this technology came from the former USSR. In many instances the technology that was being given to Egypt was out-dated and had minimal or no environmental controls built in. As an example, the Egyptian government's use of old Russian technology to build cement factories led to the virtual withering away of tree life within a 1 mile radius of where most of the processing units were placed. Within a 3 mile radius, most trees also seem wilted and the majority are dead or dying.



This is primarily because the emissions of dust into the atmosphere limit the oxygen flow to plant life. Of course, these dust emissions are also extremely hazardous to humans. The EAA has on file an undated consultants report indicating that anyone living within a 10 mile radius of these cement factories stands a 25 percent greater chance of potentially developing cancer than an average Egyptian living outside this zone. Yet, there has been no attempt to either move the factories in what is a major residential area, or move parts of the population who are likely to be directly affected by the emissions of these cement companies.

Many environmentalists now attribute Egypt's environmental problem to its legacy of dependency with the East. Since most of these industries were grants from the former USSR to Egypt, these give aways were very rarely turned down even when the consequences on the environment were clear.

### Is Egypt Witnessing its own form of Climatic Change?

As Egypt's industrial base continues to grow, the combined concentration of CO<sub>2</sub>, and other gases in the atmosphere continues to grow. Some are already suggesting that this is causing Egypt's mean temperatures to edge upward. It is clear the Egypt's summers are getting hotter and its winters milder. Estimates show a rise in average surface temperatures, of somewhere between 1.5° C and 2.5° C, in cities like Cairo and Alexandria over their 1980s averages.

It is not clear whether this is the result of emissions, or a more global phenomenon like global warming. Gases other than carbon dioxide are thought to be responsible for about one-third of present global warming, and it is estimated that they will cause about half the problem around 2030. Some of these, notably chlorofluorocarbons used as aerosols, refrigeration chemicals, and in the manufacture of plastics, may be more easily controlled than CO<sub>2</sub>.

### Conclusion: Reducing Urban-Industrial Air Pollution

The past three decades of generally rapid

growth in Egypt have seen dramatic increases in fuel consumption for automobile transport, industrial activities, and electricity generation. Concern over the effects of increasing air pollution in the late 1980s resulted in the EAA's development of curative measures, including air-quality criteria, standards, and add-on control technologies. All these measures led to some reduced emissions of some of the principal pollutants, but by no means have they eliminated the problem in many Egyptian cities.

Air pollution has today reached serious levels in Egypt's biggest cities and fossil fuel emissions are of principal concern in terms of urban pollution whether from stationary or mobile sources, include sulphur dioxide, nitrogen oxides, carbon based oxides, ash, or other suspended particles. They can injure human health, bringing increased respiratory complaints, some potentially fatal. But these pollutants can be contained so as to protect human health and the Egyptian government must continue to take steps to achieve acceptable levels of air quality.

The Egyptian government needs to continue to establish and monitor air quality goals keeping in mind always that what is at stake is not simply the environment and its ecosystems, but also the quality and longitude of human life. Much can still be achieved in the area of carbon based oxide emissions by curtailing pollutants from motor vehicles and from our major industrial establishments new and old.

We owe our children a better and healthier life and it is clear at least in Egypt's case that this has yet to be made fully compatible with both our transport and industrial development.

### Foot Notes :

- 1 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p.66.
- 2 - *Ibid.*
- 3 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.16. (In Arabic).  
Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Cement Industry and Its' Environmental Impact*, p.14. (In Arabic).



- 4 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p.66.
- 5 - Ibid.
- 6 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.16. (In Arabic). Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Cement Industry and Its' Environmental Impact*, p.14. (In Arabic).
- 7 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p.89.
- 8 - Ibid.
- 9 - Larson, M. *Environmental Impact World-Wide: Select Case Studies*, p.74.
- 10 - Ibid.
- 11 - Ibid.
- 12 - Larson, M. *The Global Environment Facility and Its' Impact on LDCs*, p.61.
- 13 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.4.
- 14 - Ibid.
- 15 - Ibid.
- 16 - Larson, M. *Environmental Impact World-Wide: Select Case Studies*, p.131-132.
- 17 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.111.
- 18 - Ibid.
- 19 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.3 (In Arabic). Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Cement Industry and Its' Environmental Impact*, p.2 (In Arabic).
- 20 - Ibid.
- 21 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p. 111.
- 22 - Ibid.
- 23 - Ibid.
- 24 - Martinez, K. *Egypt: Pollution Control Strategies*, p.44.
- 25 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Steel Industry and Its' Environmental Impact*, p.24.
- 26 - Ibid.
- 27 - Environmental Affairs Agency. *The Egyptian Cement Industry and Its'*

*Environmental Impact*, p.61.

- 28 - Martinez, K. *Egypt :Pollution Control Strategies*, p.122.
- 29 - Ibid., p.125.
- 30 - Ibid.
- 31 - Martinez, K. *Environmental Problems Facing Egypt in the 1990s*, p.133.

### Bibliography

- Affifi, M. *Land Management: Prevention of Desertification and Land Degradation*. November 1991.
- Akerman, W. *Players in the Environmental Game*. Workshop on Environment, Cairo, Egypt. March, 1991.
- Arrow, Kenneth J. and Fisher, Anthony C. Environmental preservation, uncertainty and irreversibility. *Quarterly Journal of Economics* 88:312-9. 1974.
- Atkinson, A. *Principles of Political Ecology*. London: Bellhaven Press, 1991.
- Attfield, Robin *The Ethics of Environmental Concern*. Oxford: Blackwell, 1983.
- Badham, Richard. *The Sociology of Industrial and Post Industrial Societies*. Current Sociology, 32, 1 Spring, 1-141, 1984.
- Bahro, Rudolf. *From Red to Green*. London: Verso, 1984.
- Barkenbus, J. *Slowed Growth and Third World Welfare*. In D. Pirages (ed.) *The Sustainable Society: Implications for Limited Growth*. New York: Praeger Publishers, 1977.
- Bell, Daniel. *The Coming of Post Industrial Society*. New York: Basic Books, 1973.
- Benton, Ted. *Natural Relations: Ecology, Animal Rights and Social Justice*. London: Verso, 1993.
- Bookchin, Murray. *Remaking Society: Pathways to a Green Future*. Boston: South End Press, 1990.
- Bramwell, Anna. *Ecology in the 20th Century: A History*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
- Button, J. *How to be Green*. London Century, 1989.
- Callicott, J Baird. *Elements of*



*Environmental Ethics: Moral Considerability and the Biotic Community.* Environmental Ethics, 1, 62-85, 1979.

- Catton, William R. *Environmental Sociology: A New Paradigm.* The American Sociologist, 13, 32-9, 1978.
- Cole, H.S.D., Freeman, C., Jahoda, M. and Pavitt, K.L.R. *Thinking about the Future: A Critique of the Limits of Growth.* Brighton, Sussex University Press, 1972.
- Commoner, Barry. *The Closing Circle: Confronting the Environmental Crisis.* New York: Bantam, 1972.
- Conroy, C. *The Greening of Aid: Sustainable Livelihoods in Practice.* London: Earthscan, 1988.
- Dickens, Peter. *Who Would Know? Science, Environmental Risk and the Construction Theory.* Brighton: Center for Urban and Regional Research, University of Sussex, 1993.
- Dijkman Jos, Pagee H., Pirad Francois. *Working Document on Water Resources.* April 1992.
- Dobson A. *Green Political Thought.* London: Andre Deutsche, 1990.
- Duncan, Otis. *Human Ecology and Population Studies,* In P.M. Hauser and O.D. Duncan (eds) *The Study of Population.* Chicago: University of Chicago Press, 2001.
- Egyptian Environmental Affairs Agency. *Environmental Action Plan.* 1992.
- Eid, M. *The EAA in Perspective.* Occasional Paper. Cairo, 1991. (In Arabic).
- Eid, M. *Building the Government Environmental Structure.* Occasional Paper. Cairo, 1986. (In Arabic)
- Eid, M. *The Structure of the EAA.* Memo to the Minister of Cabinet Affairs. Cairo. July 22, 1990. (In Arabic).
- Elkington, J. and Burke, T. *The Green Capitalists: Industry in Search for Environmental Excellence.* London: Gollancz. 2004.

## Triple Bottom Line Reporting

Mahmoud T. A. El Ghazaly  
American University in Cairo

### Abstract

This paper outlines Environmental and Social Reporting development. It analyses the importance of the issue and explains the changing role of accountants towards it. The paper depends mainly on textbooks, previous published articles, and World Wide Web cites. It concluded that the accounting and auditing standards should be modified in-order to reflect the environmental and social costs.

### Introduction

The growing recognition of costs resulting from bad practices in the environmental and social fields, imposed its shades on the business activities. Accordingly these costs should be reported in order to help decision-makers rationalize the decision-making process. This paper analyzes the advancement in this area.

"Companies are beginning to embrace economic, social and environmental accountability, but important gaps remain" (John Elkington Chairman of Sustainability – Houlder, 2001).

This quote says it all - large steps have been taken in corporations' accountability in terms of Social and Environmental Reports, but there is still a long way to go. Most of the development in this field occurred in the 1990's at which time several programs were sponsored by the United Nations Environment Program (UNEP), as well as other organizations in order to track the preparation of such reports (Wheeler and Elkington, 2001); a large increase in the number of reports being published was recorded, particularly in Europe and North America.

### Importance of Environmental and Social Reporting

Multinational corporations are now utilizing a large percentage of the world's environmental

resources and increasingly have significant involvement in social matters in the areas in which they operate, from influence over their employees to political relations with NGO's and Governmental Organizations. This development happens as a result of change in today's global business environment from that of previous decades. Also development in management techniques and theories as well as technology have resulted in large changes in the structure of corporations in terms of size and power. With production increasingly globalized corporations are regularly finding themselves in situations where local laws do not place a high priority on employee or the environment protection, thus the temptation is great to maximize profits with little or no concern for environmental and social affairs (Kaptein and Wempe, 2002).

That is to say that the issue of globalization has managed to drive a wedge between developed Countries and Least Developed Countries (LDC's) with allegations (many true) of exploitation on the part of corporations, and policies that inadvertently contribute and foster further obstacles to the development of LDC's. Partly as a consequence of this, the number of LDC's is now twice what it was 30 years ago (Hauff, 2001) and the limits of human and environmental resilience are regularly ignored by corporations.

Nowadays national and international consumer and protest groups have formed as a reaction to this increasingly dismissal of environmental and social issues by corporations. Also various NGO's (such as Greenpeace) sacrifice their efforts to monitor environmental and social consequences of Corporate and Government actions. In response to the loud voices of these consumer groups, or "corporate watchdogs", corporations are finding that the best approach is to ensure that their actions do not meet with widespread



condemnation by issuing Environmental and Social Reports as a means of conveying the proactive work undertaken by the company.

This has been a major factor in influencing the increase in the number of companies that issue Environmental and Social Reports (from 17 to 24 percent of top companies between 1996 and 1999, (Wheeler and Elkington, 2001). The case of Shell's operations in Nigeria and the Brent Spar affair (Danler and Brunner, 1996) is a good example. In 1998 Shell adopted issuing a yearly report on the environment and social consequences of its activities. The case explains how repeated "misbehavior" on Shell's part to indigenous Nigerians, and their blatant disregard for the environment in their intention to sink the Brent Spar oil rig rather than taking the more expensive option of dismantling it resulted in fierce consumer pressure (Kaptein and Wempe, 2002). Sustainability is considered a means of measuring companies' effects in the Social and Environmental, companies' actions. So what is meant by Sustainability?

### Sustainability

One of the major tasks of sustainability is in the distribution of the advantages of globalization so as to be equally beneficial to all. These advantages include but not limited to stability, prosperity for all people, and the universality of human rights. A global sense of responsibility can be fostered in such a way as to meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (Gray, Collision and Bebbington)

Sustainability is comprised of two elements, one of which concerns environmental issues (referred to as eco-efficiency), and the other dealing with social elements (eco-justice). Sustainability is about turning business success into a net contribution to the well being of society and the natural environment, rather than considering business success as being gained at the expense of environmental and social degradation.

### How accountants react in face of this change?

Accountants are expected to issue standards that ensure reliable information in support of the capital market system (Elliott and Elliott, 2004) and as part of this role accountants are expected to furnish stakeholders with information on the productivity and efficiency of corporations. There are, however, various stakeholders involved, and the issue has been raised that accountants are not responsible for serving solely the interests of shareholders and owners / management. That is why it is the Accountant who is generally responsible for publishing Environmental and Social Reports.

In the past accounting standards were developed to meet the needs of management, however they are now being adjusted to address the needs of stakeholders as a whole, including the community. This means that companies who are permitted to operate within a legal framework should also take into account ethical considerations — that is the environment and social matters. One method of formalizing this practice is through what is termed "triple bottom line reporting" (Sustainability, 2001) where each of the three issues — environment, society and the economy are interdependent and deficiencies in one will effect the other. This is one of the stronger arguments for sustainability.

### Beyond the Law

The law is lagging behind the actions of corporations, often motivated by consumer groups pressure, public relations, shareholder requests and competitive advantage, thus it is evident that the current accounting of Environment and Social matters is not simply a matter of legalities. The field of Environmental and Social Reporting is, however, becoming more regulated in terms of legal restrictions being imposed, and accounting bodies being formulated specifically to deal with this issue.

"Sustainability" and others are constantly monitoring the field and keeping track of changes in the reporting practices. A professional body "The Institute for Social and

Ethical Accountability" was developed with member corporations ranging from the Body Shop to British Telecom and Shell, and has even developed certain standards for such reporting. The problem lies in the number of groups recommending a multitude of different standards ranging from several United Nations' bodies to the Caux Principles, Global Sullivan Principles and OECF guidelines. This clearly diminishes collective and individual effectiveness of the guidelines (Houlder, 2001).

One of the remarkable trials in this area is the European initiatives by monetizing environmental costs and benefits, so as to include environmental costs in the various production and consumption cycle. The EU believes that higher costs due to environmental and social damage would lead to an inclination towards sustainable consumption patterns. This approach has not been embraced by the accounting profession, and is unlikely to do so as long as it remains a voluntary recommendation as it can be seen as a source of competitive disadvantage.

The initiative of the Global Reporting Body sponsored by the United Nations Environment Program seems to be the key to the future. It attempts to standardize non-financial reports via a checklist consisting of dozens of questions relating to the issue. Unfortunately at present, according to Rob Lake of Henderson Global Investors although "GRI framework is a good one" firms can (and do choose carefully which of its questions they will answer (Economist, 2004)

The above indicates that as long as environmental and social considerations are costing companies more than the expected benefits, whether due to weak consumer pressure/awareness or other reasons, very few companies will engage in strict and accurate Social and Environmental Reporting. This means that countries will have to start regulating the matter and incorporating Social and Environmental reports into current legal reporting requirements.

Since no government would like to put its economy at a disadvantage due to such

legislation, this would have to be done on an international scale. The recent persuasion by businesses to have the British Government delay their proposal to require big quoted firms to publish non-financial report can be considered a reflection of the above mentioned issues.

Tony Blair's speech in 2001 challenging "all of the top 350 companies to be publishing annual environmental reports by the end of 2001" illustrates that there is increasing pressure applied by governments. However, his challenge has had little impact on reality, and less than half of just the top 200 companies are producing reports.

The environments minister's warning the mandatory reporting will be introduced if companies do not do this voluntarily might carry more load, however governments would be better to follow the Danes, the Dutch and the Scandinavian countries, in introducing reporting legislation.

Standardizing and legislating non-financial reports, to address the main Environmental and Social concerns arising out of business activities are the key factors for the formalization of the above mentioned issue.

### Social Concerns

The social dimension of sustainability captures the impact of an organization's activity society, including on employees, customers community, the Supply chain, and business partners. Companies use some indicators to assess their social impact such as percentage of employees satisfied with their jobs, charitable donations and community initiatives.

Stakeholders are central to the concept of the "social bottom line". Stakeholders include employees, local community members, advocacy groups, suppliers, and consumers. Strategic-thinking corporations need to understand, identify and evaluate how their activity affects these groups, what the main concerns/issues of these groups are, and how they are being addressed, and need to ensure that their positive initiatives are being



recognized. Non-financial reports are gaining increasing recognition as a means of maintaining a proactive dialogue with stakeholders. To get a feel for the difficulties faced by top management balancing various stakeholders' interests with regards to the triple bottom line concept "Economy, Society and the Environment" we would suggest a visit to BT's website simulation at

<http://www.btpic.com/societyandenvironment/Businessage/index.htm>

which allows the user to make decisions based on Various dilemmas and shows the cumulative effects on stakeholders' interests.

### Environmental Concerns

Environmental concerns vary depending on type of industry, area of operation and time of the year. Issues like endangered species, deforestation, global warming, discharge into the environment are all part of the overall issue of environmental damage and have an impact on sustainability. Companies need to take into consideration energy consumption, the reduction of waste and pollution to the environment that can damage ecologies, affect global warming and use up essential resources.

Due to different issues that would face each organization, specific environmental concerns will be addressed and identified, both by external stakeholders, and as a result of current environmental legislation.

### Environmental and Social Reporting Future trends

When looking at the trends in Environmental and Social Reporting, one can find that there are several key issues to consider. First aspects of benefits and how these can be increased for organizations implementing good practices, second the concept of Environmental Credits, third Triple Bottom Line Reporting and including Environmental Costs as production costs all have to be considered.

Benefits to the corporations of Environmental and Social Reporting include but not limited to those shown below. These

benefits should be combined with the idea of Environmental Credits:

- Avoidance of possible lawsuits.
- Increased community confidence.
- Ability to show that exploitation is not taking place.
- Lower cost of resources and sustainability of resource base.
- Lower cost of energy due to less consumption.
- Less waste, more efficient production
- Motivated workforce

It might be possible for corporations by stressing these issues to use Environmental and Social Reports to achieve benefits that exceed costs of implementing Environmental and Social Policies. These costs could then be incorporated in a company's financial reports, with the benefits also included. Another perspective of the same approach to incorporate the costs of Environmental and Social Damage into a company's financial reports and thus non-compliance will also affect profitability readings.

Of course the cost of obtaining these benefits and monetizing it might be high at present, however with continued pursuit and further advancement in computer aid tools, the cost of the technology will reduce as the benefits increase. As such the environmental awareness will more tangibly save companies money. This effect can be stimulated by employing the idea of "Environmental Credits" mentioned below, and encouraging pressure groups as a means of increasing the costs of not following good environmental practices.

This cost / benefit analysis is related to the Triple Bottom Line approach discussed by Elkington (Houlder, 2001), in which Socio-Environmental, Socio-Economic and Economic-Environmental dependencies indicate that profit, the environment and society are interrelated. This model indicates the need to further develop the various interrelationships through such things as proper economic quantification of environmental issues, social impact on the environment and economic affects on society and vice versa.

Legislation should then be passed, on an international level, to ensure that whatever standards are agreed upon is properly implemented. Specific standards should be set on how to account for Social and Environmental activities, on whether to include the benefits of them, or the costs to the environment as tangible figures. One possible means for accomplishing this lies in further development of the Environmental Credit system. Here Environmental benefits to the Environment, and damage to the Environment are given "Credits" as a form of quantifying the effects. These credits are then traded on the open market - when a company is undertaking environmentally damaging activity it has first to purchase a number of Credits in order to be allowed to do this. In addition any restoration activity / benefits to the environment result in a company gaining Environmental Credits.

This free market system would eventually lead to more care and proper reporting on the Environmental front. It can also be extended to Social Reporting and activities and if carried out within a proper legal framework could result in proper management of business activities with respect to sustainability. On the other hand auditing should also be properly formalized in order to keep audit standards properly implemented.

### The Situation in Egypt as an Example of Developing Country

As a developing country the social and environmental concerns in Egypt are very different from those currently facing industrialized nations. The recent history and its effects on the economy and social structure should be considered when understanding the issues as they pertain to Egypt.

For three decades following the 1952 revolution, the economy was dominated by the public sector, accounting for around 80 to 90 % of annual investments and as much as 37 % of GDP. Indebtedness soared as a result of the "soft budget" and deficit financing policy the government maintained, with debts reaching EGP 47 billion (CARANA Corporation), over

staffing was used as a means of controlling unemployment. By 1994 about 5 million were employed in the public sector (Morsy, 1995) with the social and environmental problems that underdeveloped and low productivity entailed surfacing in the late eighties. With the government unable to increase wages in proportion to inflation (which reached 15 % in late eighties), environmental issues were low on the agenda and even social development, was hindered by the overburdened government budget.

The development of the privatization process, and increased role of the private sector resulted in change in the socio-economy of the country. The early nineties witnessed the government embarking on an "Economic Reform and Structural Adjustment Program" in an attempt to make the transition into a market-driven economy, with increased privatization (CARANA). The relatively new private sector has contributed to the worsening conditions of the Egyptian workers, where labor share of output is a mere 29 % in comparison to the US' 69 %, and this in a labor intensive economy. Morsy stressed the need for a social contract between the state and emerging private sector companies to define their social responsibilities (Morsy, 1995). A similar "contract" is needed with regards to the environment.

With the future of the Egyptian economy and its social and environmental concerns under the control of the private sector, legislation needs to be implemented and, dialogues between the private sector, the state and the greater than 13,000 NGO's operating in Egypt should be instigated as a means of properly framing socio-economic responsibilities and environmental concerns, in compliance with the very limited international frameworks and organizations.

As a result NGO's need to be empowered, consumer pressure groups need to be encouraged, and standards and legislation should be implemented and properly enforced. The private sector should realize that Egypt's human and natural resources need to be sustained and developed for future benefits and global competitiveness (this is especially true



because of Egypt's dependence on tourism as a service oriented industry).

The government should assist organizations in learning, and raising awareness on environmental and social issues, rather than let international groups denounce Egypt's bad social and environmental record. A proactive approach has been shown to work for companies like Shell, and can be implemented in Egypt. The means for achieving a good record has been shown to be in the hands of consumer awareness and pressure groups.

Egypt can lead the way in Environmental and Social Reporting in the Arab world and even the African continent, and can set an example by setting good legislation and encouraging best practices. The strong religious foundation and the lack of serious technological and cost barriers are advantages Egypt enjoys which would encourage initiation and implementation of good social reporting practices.

## Conclusion

This paper has highlighted the importance of the topic, and the need to take the Environment, and Social matters with a serious view. To sum up we can say that unless proper legislation, and standards set for reporting are applied, then it is unlikely that suitable transparency and adherence to policies will be achieved in the short run.

When thinking about the future, of Egypt and the other developing countries the question in mind should not be "is Social and Environmental reporting worthwhile?" but rather "when will the legislation be implemented and when will we take up our responsibilities and look after our world and our people?"

Because of the recent tremendous technological advancement in the communication field, the world is considered as one small village.

## References:

1. Burner, M , & Danler, D , Fossile Energiquellen:Erdol. (1996, August). *Shell in Niger*.

2. <http://www.hh.schule.de/klima/snz-htm1> Dr. Volker Hauft, *Sustainability and Globalization*. Address on 13 November 2001, National Preliminary Conference on Johannesburg Summit Berlin.
3. Economist.com, (2004, November 9). *Wood for Trees*. <http://www.economist.com/business/display/story.cfm?storyid=3364578>
4. Elkington, J , & Wheeler, D , Sustainability. (2004, September 28). *The Recent History of Environmental and Social Reporting*. <http://www.sustainability.com/programs/engaging/history-reporting.asp>
5. Elliot, B, & J , (2004). *Financial Accounting and Reporting (8<sup>th</sup> Ed.)*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited. (Original Work Published 1993).
6. Houlder, V , Financial Times-FT.com. (2001, October 23). *A need for one voice*. <http://specials.ft.com/responsiblebusiness2001/FT3GJKDP5TC.html>
7. Kaptein, M , & Wempe, J , (2002). *The Balanced Company a Theory of Corporate Integrity*. New York: Oxford University Press.
8. KPMG (2002, June). *International Surveys of Corporate Sustainability Reporting*.
9. Ministry of the Environment, Government of Japan, (2001). Environmental Reporting Guidelines, *guidelines for publishing Environmental Reports*.
10. Professor Craig Decgan, *Ethical investments and the Triple Bottom Line*. Securities Institute Seminar in Sydney , 21 June 2000.
11. Rob Gray, David Collison, and Jan Bebbington, *Environmental and Social Accounting & Reporting*. The Center for Social and Environmental Accounting Research, University of Dundee (n.d.).



## دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة مع التطبيق على بعض البنوك العاملة في مصر \*

إعداد

د. إبراهيم عبد الجواد جعفر

### الجهز المصرفي.

كما تقوم بحوث التسويق بدراسة تسعير الخدمات المصرفية محليا وعالميا واختيار قنوات التوزيع المناسبة محليا وعالميا على ضوء دراسة تكاليف التسويق، تصميم برامج للترويج محليا وعالميا، دراسة تحديد سياسة المبيعات وشروط البيع والائتمان والتحصيل في نظام التجارة الإلكترونية، دراسة ما هو جديد من الخدمات المصرفية بمواقع البنوك الأجنبية عبر الإنترنت.

### أولاً: المشكلة:

تمر إدارة البنوك المصرية بمرحلة من أصعب مراحل التطوير والتحديث، وخاصة في ظل المتغيرات الدولية الحديثة مثل: اتفاقية منظمة التجارة العالمية وللعملة، التكتلات الاقتصادية والاندماجات المصرفية العالمية، أحداث

كما تواجه منافسة شرسة من البنوك الأجنبية التي تعد إدارتها استراتيجيات لاختراق أسواق المصري في ظل تحرير التجارة وأليات السوق وتقديم خدمات جديدة للسوق المصري بمميزات أفضل وتكلفة أقل، مستخدمة أسلوب حديث لبحوث السوق والتي تشمل بحوث المستهلك لمعرفة احتياجات المستهلك المصري من الخدمات والسلم وتقديم خدمات جديدة. ○ بحوث للصناعة وتتناول قطاعات الصناعة ودرجة الرواج والكمسدا وتحليل الطلب والمرضى والفجوة السوقية ومدى تغلب السوق لملعة جديدة.

يعتبر الجهاز المصرفي المصري هو محرك للنشاط الاقتصادي وعصب الاقتصاد المصري؛ حيث: يساهم في معالجة المشكلة الاقتصادية وتوجيه السياسة النقدية والائتمانية والمصرفية، كما أنه ينشط سوق المال والاستثمار، ويقدم الخدمات المصرفية المتنوعة. تمر إدارته بمرحلة من أصعب مراحل التطوير والتحديث خاصة في ظل المتغيرات الدولية الحديثة مثل: اتفاقية منظمة التجارة العالمية، والعملة والتكتلات الاقتصادية والاندماجات المصرفية العالمية، أحداث البورصات العالمية، كما تتعرض للعديد من المخاطر وبعض للمشاكل سوف نتناولها فيما بعد.

وتقوم بحوث السوق وبحوث التسويق بدور هام وجديد بمساعدة الإدارة في التحديث الإداري والمصرفي والتكنولوجي؛ لكي تتمكن من منافسة البنوك الأجنبية من خلال القيام بدراسة وتحليل مخاطر التجارة الإلكترونية واقتراح الحلول المناسبة لها. دراسة وتحليل واقتراح الحلول المناسبة لأي مشكلة من مشكلات السوق وللتسويق عبر الإنترنت، دراسة سوق العمل المصرفي وهيكل نظام الأجور والمرتبات والحوافز والترقيات والهيكل التنظيمي وتصميم استراتيجية التطوير الإداري بالجهاز المصرفي، التعرف على الميزات التنافسية للخدمات المصرفية بالجهاز المصرفي وملائح استراتيجية اختراق السوق ونواحي القوة والضعف بها، دراسة سوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة محليا وعالميا وكشف غموض السوق وترشيده القرارات الائتمانية، دراسة أثر المتغيرات العالمية على

(\*) رسالة مقدمة للحصول على درجة الزمالة "للكثورة" في العلوم الإدارية؛ تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، تحت إشراف أ.د. محمد حسن المنزلي وأ.د. ناهد محمد مطاوي.



- بحث التجارة وتتداول النواحي التجارية.
  - كما استخدمت هذه البنوك الأجنبية بحوث التسويق؛ رغبة في غزو السوق المصرية والتعرف على قطاعاته واحتياجاته ونواحي الضعف والقوة به؛ وكذلك نواحي القوة والضعف في استراتيجيات الإدارة العليا للبنوك المصرية.
  - كما تواجه العديد من البنوك المصرية تعثر للحصول من صلاص الائتمان؛ بسبب غياب الرؤية المستقبلية عن السوق المصري، واتخاذ قرارات منح الائتمان المصرفي على أسس غير سليمة؛ بسبب عدم وجود بحوث السوق توضح مدى احتياجات السوق، فيتم بناء على ذلك تمويل سلع لا يوجد عليها طلب في السوق ودرجة رولجها ضعيفة.
  - وعدم وضوح درجة الركون والائتمال في السوق المصري وعدم وضوح مؤشرات إغراق للسوق كما تعاني بعض البنوك من نقص المدخرات والودائع وضعف القدرات والمهارات التسويقية والإدارية لجذب العملاء.
  - وتتلو المشكلة في ضعف قدرة الإدارة لدى بعض البنوك المصرية على التحديث ولتعاامل مع عولمة الإدارة في البنوك الأجنبية؛ بسبب غياب دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة في الفاعل للأسواق والنمو والائتمان.
  - ويرتبط على غياب دور بحوث السوق والتسويق ما يلي:-
  - تضخم الهياكل التنظيمية مما يؤدي إلى تأخير اتخاذ القرارات.
  - بعض الآثار السلبية لنظم الحوافز والأجور والترقيات التي تعد بدون القيام ببحوث السوق عن المطبق بالبنوك المنافسة.
  - سلوك بعض القيادات للمط القيادة للمتسلطة؛ مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للعاملين وهو ما ينعكس بدوره على أداء الخدمات.
  - عدم قدرة بعض فروع البنوك المصرية على تحقيق المستهدف؛ نتيجة لعدم وجود بحوث للسوق والتسويق.
  - استخدام أساليب إدارية تقليدية في بعض البنوك لا تتماشى مع متغيرات العصر.
  - عدم قدرة بعض البنوك المصرية على تعظيم قدرتها التنافسية.
  - عدم قيام بعض البنوك المصرية بتطبيق أسلوب إدارة البنوك الشاملة وأسلوب الحزمة.
  - غوض السوق والبيئة التسويقية لدى الإدارة في بعض البنوك.
- ثانياً: الفروض:**
- ١- تؤثر بحوث السوق على تحديث الإدارة في البنوك المصرية.
  - ٢- تؤثر بحوث التسويق على تحديث الإدارة في البنوك المصرية.
  - ٣- يؤثر تضخم الهياكل التنظيمية لدى بعض البنوك تأثيراً سلبياً على اتخاذ القرارات الإدارية وتحديث الإدارة.
  - ٤- يؤثر استخدام الأساليب الإدارية التقليدية لدى بعض البنوك المصرية التي لا تتماشى مع متغيرات العصر تأثيراً سلبياً على تحديثها.
  - ٥- تؤثر نظم الحوافز والأجور والترقيات التي تعد بدون إعداد بحوث للسوق عن المطبق في البنوك الأجنبية المنافسة تأثيراً سلبياً على تحديثها.
  - ٦- يؤثر إعداد استراتيجيات اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية بدون إعداد بحوث للسوق عن استراتيجيات البنوك المنافسة ونواحي القوة والضعف بها تأثيراً سلبياً على تحديث الإدارة.
  - ٧- تؤثر قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك المصرية عن كافة خدمات بنوك التجزئة ( التجزئة المصرفية ) وبنوك الجملة وأسلوب الحزمة وإدارة البنوك الشاملة الذي تطيقه البنوك الأجنبية المنافسة تأثيراً سلبياً على تحديث الإدارة.
  - ٨- تؤثر قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك المصرية عن آثار: اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعولمة، والتكتلات الاقتصادية، والانماجات المصرفية، والسياسة النقدية والمالية العالمية، وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي المصري تأثيراً سلبياً على تحديث

الإدارة.

- ٩- يؤثر نمط للقيادة المتسلط تأثيراً سلبياً على تحقيق المستهدف في ظل العولمة.
- ١٠- يؤثر إعداد توصيف للوظائف بدون إعداد بحوث للسوق عن المماثل في البنوك المنافسة في ظل العولمة تأثيراً سلبياً على تحديث الإدارة.
- ١١- يؤدي اتخاذ قرار انتمائي للإدارة في بعض البنوك المصرية بدون إعداد بحوث للسوق عن سوق الممتهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة إلى آثار سلبية على تحديث الإدارة.

ثالثاً: الهدف من البحث وأهميته:

بالنسبة للمجتمع:

- يهدف هذا البحث إلى: التعرف على دور بحوث السوق وبحوث التسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة، وذلك من خلال :
- تقديم مقترحات لتطوير الهياكل التنظيمية والفكر الإداري.
  - استخدام أساليب إدارية حديثة تتماشى مع متغيرات العصر.
  - تطوير نظم للحوافز والأجور والترقيات؛ بما يحقق مميزات تماثل أو تفوق للمطبق بالبنوك الأجنبية المنافسة، ويحقق عولمة الإدارة والنهوض بالجهاز المصرفي.
  - إعداد استراتيجية لاختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية بناء على إعداد مسبق لبحوث السوق عن استراتيجيات البنوك المنافسة ونواحي القوة والضعف بها.
  - كشف غموض السوق وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية.
  - إيضاح تطبيق أسلوب إدارة البنوك للشاملة وأسلوب الحزمة؛ للاستفادة من تجارب البنوك الأجنبية.
  - تزويد الإدارة بالمعرفة الكاملة عن آثار: اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعولمة، والتكتلات الاقتصادية، والانماجات المصرفية، والسياسات النقدية والمالية العالمية، وأحداث البورصات العالمية على الجهاز

المصرفي المصري.

- إيضاح تأثير نمط القيادة المتسلط على تحقيق المستهدف في ظل العولمة.
  - إعداد الدليل الشامل لتوصيف الوظائف؛ بناء على بحوث السوق عن المماثل في البنوك المنافسة.
  - ترشيد اتخاذ القرارات الانتمائية؛ بناء على بحوث السوق عن: سوق الممتهلك، وسوق الصناعة، وسوق التجارة.
  - تصميم استراتيجية التحديث والتطوير الإداري؛ بناء على بحوث السوق عن المطبق في البنوك المنافسة.
  - تزويد الإدارة بالمعلومات الكاملة عن: كلفة خدمات بنك التجزئة "لتجزئة المصرفية" وإدارة للتجزئة، وإعداد دليل تجزئة للسوق، وبنوك الجملة، وأسلوب الحزمة الذي تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة.
- بالنسبة للعالم :
- يوصى هذا البحث باستخدام أساليب إدارية حديثة مثل: أسلوب الحزمة، وتطوير نظم الحوافز والأجور والترقيات، وإعداد دليل تجزئة السوق، وتصميم استراتيجية التحديث والتطوير الإداري؛ بناء على بحوث السوق عن المطبق في البنوك المنافسة.

رابعاً: الدراسات السابقة :

لم تتناول الدور الحديث لبحوث السوق وبحوث التسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة، الجوانب الأخرى للتحديث- المجالات الأخرى بخلاف الجامعات، تأثير التكتلات الاقتصادية والعولمة وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي، العناصر الأخرى للتحديث، التشريعات الخاصة بالتجارة الإلكترونية، E-Banking، E-Business والالتزام لتلافي المخاطر الناتجة عن تحديث نظم المعلومات إلكترونياً، الجوانب الأخرى للدور الحديث لبحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة، تحديث النظم التي تتناول المتغيرات التي تؤثر على درجات الرضاء الوظيفي، تحديث للنظم التي تتناول المتغيرات التي تؤثر على تقييم الأداء، تحديث للتشريعات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية، لبنك الإلكتروني، التسويق الإلكتروني، تحديث



برامج التدريب وتوصيف الوظائف بما يتواءم مع متطلبات العصر، القيادة الإلكترونية E-Leadership، المفاهيم الإدارية الحديثة.

#### خامساً: حدود البحث :

الإدارة العليا بالجهاز المصرفي المصري خلال السنوات من ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٤.

#### سادساً: أسلوب البحث :

أخذ الباحث المنهج الوصفي المعياري (أو التقويمي) كمنهج علمي؛ يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات عن الظاهرة محل البحث (دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة)، والتي تمثل المتغير التابع، ثم تتبع العوامل التي تؤثر عليها (المتغيرات المستقلة). فيقيم الباحث أولاً: الدراسة التي تعتمد على مجموعة من التحليلات الناقدة لبعض الدراسات، التي تناولت هذا الموضوع كلياً أو جزئياً، والتي لم تتناول به الدراسة الكافية في مراعاة فروض البحث أو بعض فروض البحث؛ مستنداً في ذلك لما قرأه في المراجع العلمية والكتب العلمية والدوريات بالإضافة إلى المجالات العلمية المتخصصة.

#### سابعاً: منهج البحث :

- ١- للدراسة النظرية.
- ٢- للدراسة الميدانية: باستخدام قائمة استقصاء، والمقابلة للشخصية.
- أ) مجتمع البحث : الإدارة العليا ببعض البنوك العاملة في مصر.
- ب) عينة البحث: بعض رؤساء مجالس إدارات البنوك، العضو المنتدب، للمدير العام.
- ج) المشكلات التي واجهت الباحث.

#### ثامناً: خطة البحث :

يتكون البحث من ثلاثة أبواب رئيسية وهي كما يلي:-  
الباب الأول: أثر بحوث السوق على تحديث الإدارة.

ويشمل ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: الفرق بين بحوث السوق وبحوث التسويق.

الفصل الثاني: تحديث الإدارة في ظل العولمة.

الفصل الثالث: أثر بحوث السوق على تحديث الإدارة ويتناول:

- ١- تصميم الهيكل التنظيمي لدى بعض البنوك وتأثير ذلك على اتخاذ القرارات الإدارية.
  - ٢- دراسة نظم الحوافز والأجور والترقيات المطبقة في البنوك الأجنبية المنافسة.
  - ٣- ملامح استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية ونواحي القوة والضعف بها.
  - ٤- غموض السوق وأثره على القرارات الإدارية.
  - ٥- الفرق بين أسلوب البنوك الشاملة وإدارة التجزئة المصرفية، واسلوب الحزمة.
  - ٦- قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك عن كافة خدمات بنوك التجزئة ( التجزئة المصرفية) وبنوك الحزمة واسلوب الحزمة المطبق في للبنوك الأجنبية المنافسة.
  - ٧- أثر اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعولمة، والتكتلات الاقتصادية، والاندماجات المصرفية، والسياسات النقدية والمالية العالمية، وأحداث اليورصات العالمية على الجهاز المصرفي.
  - ٨- تأثير نمط للقيادة المتسلط على تحقيق المستهدف في ظل العولمة.
  - ٩- إعداد توصيف الوظائف في البنوك المنافسة في ظل العولمة.
  - ١٠- أثر اتخاذ قرار لتتأني للإدارة في بعض البنوك بدون إعداد بحوث السوق عن سوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة.
  - ١١- تصميم استراتيجية التحديث.
- الباب الثاني: أثر بحوث التسويق على تحديث الإدارة:  
ويشمل الفصول الآتية:  
الفصل الأول : بحوث التسويق.

في دراسة المشاكل للتسويقية للملح والخدمات وأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي ودراسة التسويق الإلكتروني من خلال المواقع عبر شبكة الإنترنت؛ بغرض الوصول إلى حلول لمشاكل التسويق والتسويق واختيار أفضل الحلول.

٣- أكتفت للنتائج صحة الفرض الثالث "إجابة السؤال (٣-أ) بدرجة فوق المتوسط تصل إلى ٦٦,٦٧ وهو " يؤثر تضخم الهيكل التنظيمية لدى بعض البنوك تأثيرا سلبيا على اتخاذ القرارات الإدارية وتحديث الإدارة " إن تضخم الهيكل التنظيمية يؤثر تأثيرا سلبيا على: اتخاذ القرارات الإدارية، وتحديث الإدارة، وطول الوقت، والإجراءات في اتخاذ القرارات.

٤- أوضحت النتائج نوعية الهيكل التنظيمية لبنوك عينة للدراسة:-

بنك "ص": هيكل تنظيمي هرمي بدرجة تحت مظلة للتصميم القطاعي للأعمال مع وجود ارتباط قوى بين القطاعات التي تتبع كل وظيفة تنفيذية مع الأخذ بنظام الهياكل التنظيمية للرأسية يبدأ من رئيس مجلس الإدارة ونوابه وأعضاء المجلس ثم أعضاء لجنة السياسات .

بنك "ع": لم نناق إجابة منه على هذا السؤال.

بنك "و": هيكل تنظيمي مركب يمزج بين المركزية واللامركزية هو تنظيم مركزي ينطوي على جزء من اللامركزية، فمثلا: قرارات الإعلان/ التسمير/ التعاقد/ للتوظيف/ الأجور ... الخ مركزية، قرارات العمليات/ الخدمات... الخ بالوحدات والإدارات الرئيسية حسب الوظائف تنظيما داخليا مركبا، فالإدارات الرئيسية حسب الوظائف والفروع داخليا حسب للخدمات.

بنك "د": هيكل تنظيمي شبكي هرمي نوعي مختصر.

بنك "ي": يعتمد على التمسك الوظيفي الآتي:-

المجموعة، التصميم، القسم، القطاع، الوحدة.

Unit - Section - Department - Division - Group

بنك "ز": هيكل هرمي متدرج يعتمد على التصميم القطاعي للأنشطة، وحدات وأقسام، وهذه الهياكل التنظيمية الهرمية يوجد بها بعض التضخمات وهي في حاجة إلى مزيد من

الفصل التالي: أثر بحوث التسويق على تحديث الإدارة.  
الفصل الثالث: الفرق بين التحديث والعلومة.  
الباب الثالث: "الدراسة التطبيقية" دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل العولمة :  
ويتكون من:

الفصل الأول: دراسة تطبيقية مع التطبيق الميداني على بعض البنوك العاملة في مصر خلال الفترة من ٢٠٠٠ حتى ٢٠٠٤.  
الفصل الثاني: إثبات صحة الفروض.

الفصل الثالث: ويتكون من:-

أولا: النتائج.

ثانيا: التوصيات.

- التعريف بالمصطلحات.
- النماذج والجدول والملاحق الإحصائية.
- قائمة المراجع.

## تاسعا: النتائج

١- أثبتت النتائج صحة الفرض الأول بدرجة عالية تصل إلى ٨٠,٥٥ وهو " تؤثر بحوث السوق على تحديث الإدارة في البنوك المصرية". وبنى ذلك أهمية بحوث السوق في تحديث الإدارة ويعتبر مؤشرا هاما للبنوك المصرية للاهتمام ببحوث السوق؛ لتتأثر كلفة مجالات التحديث الإداري والوقوف على مشاكل السوق المصري في ظل العولمة وتقديم مقترحات وحلول لها والقيام ببحوث المستهلك لمعرفة احتياجات المستهلك المصري من الخدمات والملح وتقديم خدمات جديدة، بحوث الصناعة وتتأثر قطاعات الصناعة ودرجة الرواج والكساد وتحليل الطلب، بحوث التجارة وتتأثر الدواحي التجارية، دراسة استراتيجيات العولمة للبنوك الأجنبية، تقديم رؤية عن مدى احتياجات السوق لتمويل السلع التي عليها طلب في السوق وعدم تمويل السلع الراكدة أو التي درجة رواجها ضعيفة وإيضاح درجة الركود والانكماش ومؤشرات إغراق السوق المصري.

٢- تشير النتائج إلى صحة الفرض الثاني بدرجة عالية تصل إلى ٨٠,٥٥ وهو "تؤثر بحوث التسويق على تحديث الإدارة في البنوك المصرية" وتتضح أهمية بحوث التسويق



إمكانية الاستعانة بالخبرات الأجنبية في بعض الموضوعات عالية التخصص - السرعة في اتخاذ القرار مع التمهيدية بالدراسات الفنية والتقييمية اللازمة، هذا بالإضافة إلى وجود آليات استقبال التغذية العكسية.

بنك "ج": يطبق منهجية التطوير والتحديث ومسايرة متغيرات العصر مع دراسة متأنية وقرارات سريعة، إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي، الاعتماد على المفاهيم الحديثة في العمل المصرفي وتقديم الخدمة المصرفية.

بنك "و": يطبق للدراسة المستمرة للسوق "خدمات/ عملاء/ منافسين..." لتزويد القائمين على التخطيط ومتخذي القرار بالمعرفة الكاملة والحديثة عنها، التركيز على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة والتي تتماشى مع استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالبنك، العمل المستمر على تدريب وتأهيل الكوادر باستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، التوجه للجودة الشاملة، أهمية التحضير وإثارة الابتكار والإبداع.

سرعة الوصول للأسواق بأقل تكلفة وبمنتجات كثيرة ومتنوعة ترضى حاجات العملاء "مراعاة التكلفة والجودة".

بنك "د": يطبق منهجية اقتناع الأسلوب العلمي القائم على التخطيط الجيد والمتابعة وتقييم الأداء، تحديد المشاكل بدقة ودراسة أسبابها ثم تحديد البدائل المتاحة للقرار واختيار أفضلها، ثم وضع برنامج لمتابعة تنفيذ القرار عن طريق Feed Back، نتج الإدارة بالمصرف حالياً إلى التحديث والتطوير في مجالى العمل والعمالين:- ففى مجال العمل قامت بتعمية وتطوير وتحديث المنشآت والمعدن والأدوات المستخدمة وكذا الأثاث على أحدث ما يكون إضافة إلى تعميم الميكنة الحديثة والأخذ بطرق الإدارة الحديثة في مختلف المجالات، وبالنسبة للعمالين تجرى اختيار أفضل العناصر وصقلهم تدريباً وبطريقة مكثفة مدركة للأهمية القصوى للتنمية البشرية في مستوى الأداء.

بنك "هـ": يطبق منهجية الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق خطة مستهدفة لتطوير

التطوير؛ للوصول إلى الهيكل التنظيمي المتكامل المناسب الذي يرتبط بالاستراتيجية ويحقق الفاعلية الإدارية، بالنسبة لبنك "و" لم يوضح نوعية الهيكل التنظيمي بدقة .

هـ- حققت النتائج إجابة السؤال (٣-ب) والفرض الثالث بدرجة عالية تصل إلى ٨٣,٣٤ وهو "يؤدى الهيكل التنظيمي" غير المتضخم" إلى سرعة اتخاذ القرارات الإدارية وتحديث الإدارة. والهيكل التنظيمية تحتاج إلى المزيد من التطوير والتحديث ومرونة وتمرن أكثر بما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات بدرجة عالية وخاصة بعد تحرير تجارة الخدمات، وشدة المنافسة وتخفيض وقت اتخاذ القرار وتبسيط الإجراءات والمراحل، ومنح صلاحيات للامركزية في ضوء الحوكمة المصرفية، وتشكيل فرق العمل المتكاملة لاتخاذ القرار السريع، والتدريب العملي على ذلك.

٦- تتميز النتائج إلى صحة الفرض الرابع بدرجة عالية تصل إلى ٨٩,٤٤ وهو "يؤثر استخدام الأساليب الإدارية التي لا تتماشى مع متغيرات العصر تأثيراً سلبياً على تحديث البنوك المصرية" وأهمية استخدام أساليب إدارية حديثة تتماشى مع متغيرات العصر، مثل: الإدارة للمعرفة، الإدارة الإبداعية في ظل المنافسة والشغافية، الإدارة بالأفكار، الإدارة الإلكترونية، الحوكمة المصرفية والإدارة عن بعد.

٧- أوضحت النتائج إجابة السؤال الرابع وهو "منهجية الإدارة بنوك عينه الدراسة بلختصار".

بنك "ص": يطبق الإدارة بالأهداف والنتائج ويعتمد على بناء خبرات وتنمية قدرات العاملين، وخلق جيل جديد من الكوادر الإدارية الواعدة، جيل المستقبل من خلال اقتناع سياسة لامركزية للقرار والتفويض واستقدام خبرات أجنبية للاستعانة بها في بعض الموضوعات عالية التخصص، وأتباع مبدأ الثواب والعقاب للمحفز؛ والتركيز على التدريب وتحديث تكنولوجيا المعلومات، تسلسل اتخاذ القرار، التركيز على التدريب وتحديث تكنولوجيا المعلومات، تعتمد على: مبدأ الثواب والعقاب وإعطاء الفرصة للقيادات الشابة والكوادر الجديدة مع التركيز على التدرج في الإدارة وتسلسل المهام والوظائف الإدارية كل حسب تخصصه مع



المصرف خلال خمس سنوات بدأت منذ عام ٢٠٠٣.

بنك "ر": يطبق منهجية الإدارة بالأهداف والنتائج ، الإدارة المركزية، مركزية العمليات والإشراف وإلغاء العمليات من الفروع وإنشاء وحدة متكاملة الأقسام وجعل الائتمان مركزي كل عملية خارج الفرع وتوزيع الخدمات من الفروع، التخطيط الاستراتيجي من المركز الرئيسي وإعداد سياسات - مراجعة لها - متابعة وإشراف. انظر تابع جدول (٣) للفرض الرابع.

بنك "ص": بالنسبة لهذا البنك يحتاج إلى تطبيق منهجية الإدارة المعرفية الحديثة بمفهومها الشامل، الإدارة الإبداعية الابتكارية في ظل النزاهة والشفافية، الإدارة بالافكار، الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل في كافة الأعمال المصرفية والمستندية وليس في بعض العمليات، وذلك لتحقيق تفوقه المصرفي ومواجهة البنوك الأجنبية التي تستعد لدخول السوق المصرفي المصري.

بنك "ع": بالنسبة لهذا البنك يحتاج إلى تطبيق الإدارة المعرفية الحديثة بمفهومها الشامل، الإدارة الإبداعية الابتكارية لتقديم منتجات جديدة تفوق المطبق بالبنوك الأجنبية، وذلك بالاستعانة ببحوث التسويق الإلكترونية عن بعد، الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل في كافة الأعمال المصرفية والمستندية وليس في بعض العمليات.

بنك "و": لم يذكر أنه يطبق الإدارة المعرفية، ولكنه ذكر بعض أساليبها، ولذلك فإنه في حاجة إلى تطبيق باقي منهجية الإدارة المعرفية الحديثة بمفهومها الشامل، ولم يوضح أيضا نوعية الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة والتي يطبقها، ويحتاج إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل في كافة العمليات المصرفية والمستندية وليس في بعض العمليات مع الاستعانة ببحوث التسويق الإلكترونية، ولم يذكر أنه يطبق الإدارة الإبداعية الابتكارية لتقديم منتجات جديدة تفوق المطبق بالبنوك الأجنبية المنافسة، بل أشار إلى أهمية التحضير وإثارة الابتكار والإبداع .

بنك "د"، "ي"، "ز": تحتاج هذه البنوك إلى تطبيق الإدارة المعرفية الحديثة بمفهومها الشامل، الإدارة الإبداعية

والابتكارية في ظل النزاهة والشفافية، والإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل في كافة الأعمال المصرفية والمستندية وليس في بعض العمليات، مع الاستعانة ببحوث التسويق الإلكترونية عن بعد لتحقيق تفوقهم المصرفي ومواجهة البنوك الأجنبية المنافسة.

٨- أظهرت النتائج صحة الفرض الخامس بدرجة عالية تصل إلى ٨٨,٣٣% وهو " تؤثر نظم الحوافز والأجور والترقيات التي تد بون إعداد بحوث للسوق عن المطبق في البنوك الأجنبية المنافسة تأثيرا سلبيا على تحديثها". ويحى ذلك أهمية إعداد بحوث للسوق عن نظم الحوافز والأجور والترقيات بما هو مطبق بالبنوك الأجنبية المنافسة ومقارنته بالمنظمة، بما يساعد على: تحديث الإدارة والمحافظة على استقرار العملة بالجهاز المصرفي المصري، وتحقيق فاعلية الإنجاز ورفع كفاءة الأداء.

٩- أثبتت النتائج صحة إجابة السؤال الخامس والفرض الخامس وهو "منهجية للنظم الآتية المطبقة ببنوك عينة الدراسة" وهي:-

(أ) نظم الحوافز.

(ب) نظم الأجور.

(ج) نظم الترقيات.

(أ) نظم الحوافز :-

نواحي الاتفاق والتشابه:-

من وجهة نظر كل من بنك "ص"، "ع"، "و"، "د"، "ي"، "ز" :- "تعتمد على تقييم الأداء وحسب للكفاءة والتقدير .

نواحي الاختلاف:-

أنواعها ونسب توزيعها وفترات التوزيع تختلف من بنك لآخر:-

بنك "ص": تنقسم إلى حوافز شهرية وسدس سنوية وسنوية ونسب توزيعها حسب التقدير الموضوع لكل شخص وأدائه "ممتاز ، جيد جدا ، جيد" بالإضافة إلى ما سبق حوافز ومكافآت تشجيعية أخرى تتناسب ومدى الجهود المبذولة.

بنك "ع": ترتبط بالإنتاج وكذا الابتكار والتحديث في



العمل.

بنك "و": ترتبط بحوافز دورية تصرف كل شهر لجميع العاملين بناء على التقييم الدوري لنشاط البنك ، حوافز متميزة لـ ٤٠٪ من العاملين كل ٣ شهور بناء على تقييم أداء الوحدات والعاملين بها .

بنك "د": تعتمد على حافز شهري لجميع العاملين + حافز إضافي مميز للمتميزين شهرياً.

بنك "ي": يتم توزيعها بناء على تقارير الكفاءة ونسبة محددة على ثلاثة مستويات (أ) ممتاز ، (ب) جيد جداً ، (ج) جيد والتأكد من تحقيق المستهدف.

(ب) نظم الأجور:-

نواحي التشابه:

تشابه نظم الأجور في كل من بنك "ص" ، "و" ، "د"، وتشمل: راتباً أو الأجر الثابت + أجر متغيراً + بدلا مصرفياً + بدلا انتقالياً + بدل طبيعة عمل حسب الوظائف والنشاط وحسب للندرة، وتستقطع التأمينات والضرائب وأخيراً يوجد علاوة تشجيعية لنسبة من العاملين .

بالنسبة لبنك "ص": يوجد راتب أساسي وبدل مصرفي وانتقال وطبيعة عمل، كادر مرتبات لقطاع العام للبنوك، ويوجد علاوة تشجيعية لنسبة من العاملين، بالإضافة إلى ما سبق تستقطع التأمينات والضرائب.

نواحي الاختلاف:

بنك "ع": تعتمد على كوافر خاصة.

بنك "ي": يعتمد جزء منها وهو المرتب الثابت على علامة قدرها ٧٪ وبالبقي طبقاً لتقارير الكفاءة.

بنك "ز": تعتمد على المرتب + العلاوة وتعتمد على تقارير الكفاءة + بدل طبيعة عمل لبعض الأقسام + بدل تمثيل للوظائف الإشرافية ويخصم منها التأمينات والضرائب.

يقوم على تقييم الأفراد تقييماً موضوعياً من حيث مستوى الأداء والواجبات والمسؤوليات المطلوبة لكل وظيفة.

بنك "د": تم وضع نظام للأجور موكب الحد الأدنى للمعيشة، ولا يقل عن البنوك الزميلة.

بنك "و": تلتزم لائحة مالية يحدد من الدرجات الوظيفية تعكس المتطلبات المناسبة والمنطقية لظروف وحاجة وطبيعة العمل في البنك مع تقسيمها إلى مجموعات "مصرفية/ فنية/ معاولنة/ حرفية" ويتم الربط في كل مجموعة بين المؤهل والربط المالي "بدائية ونهائية" ولكل درجة وظيفية، ويأخذ هذا للنظام بالقدراخل بين الدرجات نظراً لما يحققه ذلك من مرونة في تحريك أجر الموظف دون ارتباط بالترقية، ويجوز بقرار من مجلس الإدارة تجاوز بداية الربط لذوى الخبرة المتميزة التي يحتاجها البنك، ويلتزم هيكل الأجور يحدد من للدرجات الوظيفية تعكس المتطلبات المنطقية لظروف وطبيعة العمل بالبنك.

(ج) نظام للترقيات:-

أوجه التشابه:

بنك "ص"، "و": توجد ترقيات بصورة نمطية للوظائف التكرارية بالأقدمية والكفاءة والمدة البيئية والمؤهل، الإدارة الوسطى بالاختيار والكفاءة والخبرة والصلاحية والأقدمية ووجود وظيفة شاعرة بالهيكل التنظيمي، الإدارة العليا بالاختيار والترشيح والكفاءة والأقدمية واستيفاء شروط الترقية المعتمدة من مجلس الإدارة.

أوجه الاختلاف

بنك "ع": يرتبط بالتقارير السنوية وطبقاً للهيكل التنظيمية وكذا الكفاءة في العمل.

بنك "ي": يعتمد على تقييم الوظائف والوزن الوظيفي لكل وظيفة ويتم تقييم كل وظيفة بدرجة محددة Grading System.

بنك "ز": يعتمد على تقارير الكفاءة والخبرة المتميزة والمدة والقدرة على الابتكار ، توافر المؤهلات لكل وظيفة ، المدة للدنيا التي يجب قضاؤها في الوظيفة ، ترشيح الإدارة بالنسبة للوظائف الإشرافية.

بنك "د": حسب الأقدمية المطلقة لجميع العاملين، وسيتم مستقبل ترقية الكفاءات دون النظر للأقدمية وطبقاً للائحة العاملين بالبنك.

وهذه للنظم تحتاج إلى تقييم كل عام وإجراء دراسة





المستمر على مدى رضا العملاء عن طبيعة تلك الخدمات " لتخذية العكسية"، للدراسة المستمرة لأوضاع السوق وما يطرأ عليه من مستحدثات والتعامل معها في وقت مناسب، تجويد وتنويع حزمة المنتجات المصرفية المطروحة إلى جانب المنافسة السعرية في السوق.

بنك "ع": يعتمد على دراسة البنوك المنافسة المحلية للتعرف على ما تقدمه من أنشطة وخدمات مصرفية للاستفادة من المزايا التي تقدمها وذلك عدد إعداد الخطة التسويقية للبنك.

بنك "و": يعتمد على توافر المعلومات، سهولة الاتصال، دراسة وافية ومستمرة عن السوق والمنافسين، التدريب والتعليم المستمر لكوادر ربما يساعد على إيجاد كفاءات تستطيع التعامل بالوسائل الإلكترونية الحديثة خاصة مع العالم الخارجي، تخفيض تكلفة التبادل، إلغاء الحواجز والموانع أمام التجارة الدولية في كافة مراحل التعامل على المستوى الوطني والدولي في ظل انتشار التجارة الإلكترونية، وجود تنظيم قانوني ملائم ومناسب يضع القواعد المنظمة لكافة مراحل التعامل "محلي/ دولي"، العمل على تنويع المنتجات وتخفيض التكاليف والارتفاع بالجودة وسرعة الوصول للسلاء، وجود تنظيم قانوني مناسب وملام يتطو كلفة مراحل التعامل وإخفاق التعديلات اللازمة على التشريعات المدنية والتجارية واستحداث ما يلزم لتغطية كافة مراحل التعامل في ظل استخدام وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة.

بنك "د": يعتمد على تنويع المنتجات بما يتواءم مع إشباع حاجات ورغبات العملاء، وسياسة تسعير تنافسية فيما يتعلق بسعر المعائد الدائن والمدين والمصرفيات، سياسة الانتشار الجغرافي حيث يوجد ما يقارب ٢٠٠ فرع في أنحاء الجمهورية، الإعلان عن البنك في الوسائل المختلفة، رسم صورة جيدة في ذهن العملاء " عن شكل البنك" شعاره، منتجاته، أسلوب تأدية الخدمة، مستوى التكنولوجيا المقدمة ومخاطبة العميل، استخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة لأداء الخدمة المصرفية المتميزة، السرعة المطلوبة في تأدية الخدمة المصرفية المتميزة للعملاء مع الاسترشاد بالعمولات

مقارنة بين البنوك الأجنبية والبنوك المصرية حتى يمكن تحقيق استقرار العمالة بالجهاز المصرفي المصري، وألا يكون هناك فارق كبير بين مستوى الأجور ونظمها ونظم الحوافز ونظم الترتيبات لصالح البنوك الأجنبية، وتقوم بحوث السوق بدور كبير وهام في إعداد مثل هذه الدراسات المقارنة وتقييم هذه النظم، ومن خلال هذه الدراسات يمكن تطوير نظم الأجور والحوافز والترقيات.

١٠- تشير النتائج إلى صحة الفرض السادس بدرجة عالية جدا تصل إلى ٩٠ درجة وهو " يؤثر إعداد استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية بدون إعداد بحوث للسوق عن استراتيجيات البنوك المنافسة ونواحي القوة والضعف بها تأثيرا سلبيا على تحديث الإدارة " ويؤكد ذلك أن البنوك المصرية في حاجة إلى بحوث للسوق منطوية عن استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية ونقاط القوة والضعف لدى البنوك الأجنبية المنافسة.

١١- أوضحت النتائج صحة إجابة السؤال السادس والفرض السادس وهو: " ملامح استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية".

#### أوجه التشابه:-

تشابه آراء بنك "ص"، "و"، "د"، "ر" في الآتي:  
دراسة احتياجات العملاء من الخدمات والتعرف عليها وتلبيتها.

#### أوجه الاختلاف:-

بنك " ص " يقوم بتقديم خدمات مصرفية جديدة لاستقطاب عملاء جدد، العمل الدائم والمستمر من أجل إصلاح وتحديث الثقافة المصرفية للمجتمع المصري، الإطلاع الدائم على كل ما هو جديد في عالم المصارف العالمية، التعرف على رغبات العملاء للتعرف على طبيعة الخدمات التي يحتاجونها ثم استحداث خدمات جديدة، الدراسة لأوضاع السوق والعمل على تطوير الخدمات المقدمة، تنويع حزمة الخدمات المصرفية حتى تغطي الرغبات الآتية والمرتبطة للعملاء، تطوير الخدمات المقدمة حاليا، استحداث خدمات جديدة تناسب احتياجات العملاء المستقبلية، التعرف



وقد أسفرت النتائج عن الآتي:-

بنك "ص": يرى أنه تختلف طبيعة الخدمات المقدمة طبقا بمدى عمق ووعي السوق المصرفي بتلك الخدمات، وعلى ذلك فإن للخدمات المقدمة في البنك تتناسب واحتياجات العملاء الفعلية، ويعتقد البنك أنه يقدم كافة الخدمات التي تطبقها البنوك الأجنبية وتغطي قاعدة كبيرة من العملاء، عمليات الصيرفة الخاصة Private Banking، التأمين المصرفي Bank Assurance.

بنك "ع": لم ننلق منه إجابة عن هذا السؤال ويرجع عدم الإجابة عن هذا السؤال لعدم وجود بحوث للسوق تتناول خدمات البنوك الأجنبية والغير مطبقة بالبنوك المصرية وتأثيرها على البنوك المصرية.

بنك "و": يعتمد على خدمات التأمين والاستشارات - التمويل المقاري، خدمات المعلومات، القروض الصغيرة والمتوسطة للمشروعات، القروض لغير موظفي الدولة، خدمات Home Banking، قروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة "ولمست متأخرة الصغر"، خدمات الاستثمار الشخصي الدولية، الإدارة الإلكترونية لحساب العميل بواسطة العميل.

بنك "د": يعتمد على معظم أنواع المشتقات Derivatives - البنوك الإلكترونية E, Banking، تأدية بعض الخدمات نيابة عن العملاء مثل ذلك دفع فواتير الكهرباء والتلفون وأقساط التأمين المختلفة، التوسع في استخدام وسائل الدفع الحديثة كالكارت البلاستيكية والبطاقات الائتمانية، التوسع في استخدام وسائل التجارة الإلكترونية الحديثة.

بنك "ي": يعتمد على كروت الفيزا.

بنك "ر": يرى تقديم الخدمات عن طريق التليفون والإنترنت، للقروض عن بعد عبر المواقع الإلكترونية، توفر إمكانيات السحب النقدي في المراكز التجارية. انظر تابع جدول (٤) القروض السابغ.

والبنوك المصرية في حاجة إلى البحوث الاستكشافية الإلكترونية عن بعد وبحوث السوق وبحوث التسويق عن بعد لكي تتعرف على ما هو جديد من الخدمات والمنتجات

والقوائد المقررة بالبنوك المنافسة، زيادة معدل كفاية رأس المال لاكتساب المزيد من ثقة العملاء.

بنك "ي": يتم دراسة البنوك المنافسة في مصر وكذلك يتم دراسة النظم الإدارية والمنتجات المصرفية بهذه البنوك؛ بهدف مواكبة التغيرات التنافسية في السوق المصرفي المصري وخاصة بعد دخول عدد من البنوك الأجنبية والتي تستخدم نظم إدارية وبنكية متطورة.

بنك "ر": يركز على نقاط القوة لدى البنك ومحاولة الاستفادة منها وعلاج نقاط الضعف، تصميم منتجات مصرفية تتلاءم مع احتياجات العميل وإمكانيات البنك، دراسة نقاط القوة والضعف لدى البنوك المنافسة وخدماتها من أجل إعداد منتجات مالية ومصرفية قادرة على اجتياح السوق المصرفي في ضوء مبدأ واحد وهو التركيز على احتياجات العميل.

والبنوك المصرية في حاجة إلى بحوث للسوق متطورة توضح لها ملامح استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية التي تطبقها البنوك الأجنبية أو التي سوف تطبقها البنوك الأجنبية التي تستند لفتح فروع لها بمصر.

١٢- أظهرت النتائج صحة الفرض السابع بدرجة عالية تصل إلى ٨٦,٦٧ درجة وهو "تؤثر قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك المصرية عن كافة خدمات بنوك التجزئة "التجزئة المصرفية" وبنوك الجملة وأساليب الحزمة وإدارة البنوك الشاملة الذي تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة تأثيرا ملبيا على تحديث الإدارة". البنوك المصرية في حاجة إلى بحوث السوق الإلكترونية التي توضح لها كافة خدمات بنوك التجزئة وبنوك الجملة وأساليب الحزمة وإدارة البنوك الشاملة الذي تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة أو البنوك الأجنبية التي تستند لفتح فروع لها بمصر وأهم مميزاتها، وذلك حتى يمكن للبنوك المصرية إدخال مثل هذه الخدمات ضمن نشاطها ومنتجاتها بتكلفة أقل وبجودة تنافسية.

١٣- أشارت النتائج إلى (إجابة السؤال (٧) وصحة الفرض السابع وهو " أهم خدمات بنوك التجزئة وبنوك الجملة وأساليب الحزمة وخدمات البنوك الشاملة الذي تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة وغير مطبقة ببنوك عينة للدراسة.

الدراسات للكلفة، تفضيل أهل الثقة عن أهل العلم، عدم مراعاة البعد الإنساني بدرجة مقبولة، عدم الاهتمام بأراء الزملاء، عدم مرونة تقبل النقد لقراراتها، عدم الاهتمام بتتبع اثر القرارات التي تصدرها أو تعديل تلك القرارات من خلال الاستفادة بالتخذية المرتجعة أو ردود الأعمال الناجمة عنها..

بنك "ع": لم نلتق إجابة على هذا السؤال.

بنك "و": يرى المبالغة في تصور ووصف الاخطار والتكاليف والأعباء التي تنتج عن أخطاء مروضيه والتي قد تتحملها المنشأة، لا يفوض سلطة لمروضيه وبمئات بالقرار مما يتركب عليه زيادة في التكاليف والأعباء عن تلك التي يحاول أن يمنعها بنمط القيادة المتسلطة، التأخير في إصدار القرار أو عدم إصداره كلية، فهذا النمط يركز درجة كبيرة من السلطة في يده، ولا يسمح لمروضيه بإصدار قرارات ويحمل المنشأة أعباء أكبر من تلك التي قد تتحملها لو منح لمروضيه بممارسة اتخاذ القرار في حدود اختصاصاتهم، يخشى من تفويض أية سلطة لإصدار للقرارات.

بنك "د": يرى لتخاذ القرارات بصورة منفردة، إتباع منهج الاتصال من أعلى لأسفل فقط، عدم السماح بالمشاركة، الإدارة بالأوامر، مركزية القرار وعدم مشاركة المستويات الإدارية الأدنى في صنع القرار، عدم النزول للمستويات الإدارية الأدنى والاجتماع بهم لدراسة ما يعين لهم من مشكلات والاستماع إلى شكاوهم والعمل على إيجاد الحلول لها بمشاركتهم.

بنك "ي": يفقد وسائل الاتصال الفعالة بينه وبين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأكل Two ways communications، وذلك لتبادل المعلومات والأفكار التي تؤدي إلى تطوير الأداء ورفع الكفاءة الإدارية.

بنك "ر": لا يسمع آراء الآخرين، اتباع مبدأ الباب المغلق ولا يقابل أحدا، ويتبع كذلك القسوة في المعاملة، الدكتاتورية التي تقوم على الاستئثار بكافة المهام وإحباط جميع الأفكار الأخرى، يحاول التقليل من الأفكار والاقتراحات المقدمة من العاملين وتهميش دورهم، القيادة

المصرفية في جميع بنوك ودول العالم المختلفة ومميزاتها وكيفية الاستفادة من تطبيق هذه الخدمات في مصر والمميزات التي تعود على العملاء من تطبيقها واستخدام منافعها وإشباع رغباتهم.

١٤- أثبتت النتائج صحة الفرض الثامن بدرجة عالية جدا تصل إلى ٩١,٩٧ درجة وهو " تؤثر قلة المعرفة لدى الإدارة في بعض البنوك المصرية عن أثار اتفاقية" الجات" والعمولة والتكتلات الاقتصادية والاندماجات المصرفية والسياسة النقدية والمالية العالمية وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي المصري تأثيرا سلبيا على تحديث الإدارة"، ويؤكد ذلك أن البنوك المصرية في حاجة إلى بحوث السوق توضع لها المعرفة الكاملة عن أثار اتفاقية "الجات" والعمولة والتكتلات الاقتصادية والاندماجات المصرفية والسياسة النقدية والمالية العالمية وأحداث البورصات العالمية على الجهاز المصرفي وللتحديث الإداري.

١٥- أوضحت النتائج صحة الفرض التاسع بدرجة عالية جدا تصل إلى ٩٢,٢٢ درجة وهو " يؤثر نمط القيادة المتسلطة تأثيرا سلبيا على تحقيق المصنّف في ظل العمولة". وبهذا يعني أن البنوك المصرية في حاجة إلى تغيير نمط القيادة المتسلطة عن طريق إدارة التغيير وللتدريب الفعال.

١٦- أظهرت النتائج صحة إجابة السؤال (٩) والفرض التاسع والخاص بـ " منهجية نمط القيادة المتسلطة".

أن منهجية القيادة المتسلطة كما تراها بنوك العينة هي:--  
بنك "ص": يرى عدم الأخذ بأراء المروضين، مركزية الإدارة والقرار، أخذ القرار دون الرجوع للمختصين، أخذ قرارات بدون دراسة للوضع، عدم الاهتمام بأراء المشاركين في العمل، التقليل من شأن أهل العلم، لا توجد علاقات اجتماعية طيبة مع بقية الزملاء، اتخاذ القرارات بصورة فردية دون الرجوع إلى المختصين، افتراضها المثالية لقراراتها وعدم قابليتها لمناقشة آثار وبعثات تلك القرارات مع المختصين والمروضين، عدم الاهتمام بإجراء



المنفردة بالقرار، لديها اعتقاد بأن رأيها هو الأصوب دائماً. انظر تابع جدول (٥) الفرض التاسع.

١٧- أشارت النتائج إلى صحة للفرض العاشر وإجابة السؤال (١٠) بدرجة فوق المتوسط تصل إلى ٧٦,٦٧ درجة وهو "يؤثر إعداد توصيف الوظائف بدون إعداد بحوث للسوق عن الممثل في البنوك المنافسة في ظل المعلومة تأثيراً سلبياً على تحديث الإدارة". والبنوك المصرية في حاجة إلى التوصيف الإبداعي الشامل للوظائف الذي يجعل الوظائف تؤدي الأعمال بمهارة عالية ويخلق روح التحسين والإبداع في إنجاز الأعمال وتقديم خدمات ومنتجات تفوق ما تقدمه فروع البنوك الأجنبية في مصر.

١٨- تشير للنتائج إلى صحة إجابة السؤال (١٠-١) والفرض العاشر وهو "منهجية توصيف الوظائف ببنوك دراسة معينة".

إن منهجية توصيف الوظائف كما تراها بنوك عينة للدراسة كالتالي:-

بنك "ص": يرى تحديد المسؤوليات والسلطات والحقوق والتي تتناسب مع كل مستوى وظيفي في الهيكل التنظيمي، تسلسل المسؤوليات والسلطات، تحديد إجراءات عمل كل مستوى وظيفي بدقة، توافر المرونة الكافية لأحداث تحديثات تتماشى مع ما قد يستجد من متغيرات أو مهام ، وضع وصف لكل وظيفة وتحديد المهام والمسؤوليات لكل مستوى وظيفي معين، تحديد متطلبات كل وظيفة بدقة، وجود ارتباط قوي بين التصعيد الوظيفي والإداري ومدى فهم متطلبات الوظيفة، تسجيل مهام كل وظيفة في مرجع عملي لتحديد أبعاد تلك الوظيفة مع إمكانية للتحويل متى تطلبت الحاجة إلى ذلك.

بنك "ع": لم يجب على هذا السؤال.

بنك "و": يتم إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه أعمال الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، يتم تحديد الظروف التي يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة وما يحيطها من إمكانيات، يتم إجراء تحديد موضوعي

للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيعتمد إليه القيام بأعمال الوظيفة ومستوى التأهيل العلمي والمهاري المطلوب، تحديد العلاقات المتوازية والمتعاقبة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف، وكذا الصلاحيات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة " من حيث السلطة/ القرار"، يتم تجميع المعلومات عن الأعمال المطلوب أدائها لكل وظيفة وخطواتها ودرجة صعوبتها أو سريتها، تحديد وتوصيف مستوى الإشراف اللازم لإنجاز هذه الأعمال والأفراد المسئول عنهم القائم بأعمال هذه الوظيفة أو المتعاون معهم لإنجاز الأعمال، تحديد مستوى المعارف والتدريب اللازم لإنجاز أعمال هذه الوظيفة.

بنك "د": تحديد المسؤوليات والواجبات لكل وظيفة بطريقة مفصلة حسب الدور المطلوب القيام به وكذا تحديد المستويات الإشرافية لكل وظيفة ومستويات الإشراف التي تقوم بها الوظيفة ووسيلة الاتصال لفتياً ورأسياً، وضع اشتراطات لشغل كل وظيفة في الهيكل الوظيفي للبنك روعي فيها للموئل ومدة الخبرة اللازمة والكفاءة والسمعة الطيبة، تحديد تبعية الوظيفة للمستوى الإداري الأعلى.

بنك "ي": يعتمد توصيف الوظائف على الوظائف المدرجة بالهيكل التنظيمي للمصرف وطبقاً لمسؤوليات كل وظيفة ولا بد من التطبيق بين الهيكل التنظيمي والتوصيف الوظيفي للوظائف.

بنك "ز": يرى تحديد للمسؤوليات والسلطات والمهام وحدود الصلاحيات الممنوحة لكل مستوى وظيفي طبقاً للهيكل التنظيمي والوظائف، يقوم البنك بتقييم القدرات الذهنية والتقييم لكل فرد إيماناً بأن كل وظيفة تحتاج إلى صفات وقدرات خاصة مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الأفراد وتم تكليف أحد المكاتب الاستشارية بتقييم أداء الأفراد وتوصيف وظائفهم وجارى إعداد التقارير اللازمة.

إن للمنهجيات التي تتبعها بنوك عينة الدراسة لم تتناول توصيف الوظائف في البنوك المنافسة، والتي قد تتشابه في الهيكل التنظيمي وعما إذا كانت بطاقة الوصف شاملة وأفضل من البنوك الأخرى المنافسة أم أن بطاقة الوصف

دراسة مقومات الجدارة الائتمانية، إعداد دراسة دقيقة عن العميل وعرض القروض، دراسة ظروف السوق الخاصة بالنشاط، دراسة الضمانات المقدمة واتخاذ كافة الضمانات الكافية لضمان استرداد القروض.

#### أوجه الاختلاف :

بنك "ص": بالإضافة على ما سبق: يتم منح الموافقات الائتمانية، بناء شروط وقواعد قانون البنك المركزي، إجابة لتحليل المالي للقوائم المالية المقدمة من العميل، تطبيق قواعد وشروط منح الائتمان المقررة في القانون المذكور، الجراء في اتخاذ القرار الائتماني مع وجود رؤية وتصور بعيد المدى لدى الإدارة العليا عن ملأه العميل وقدرته على السداد، ظروف السوق الجيدة.

بنك "ع": بالإضافة إلى ما سبق، يرى دراسة مركز العميل طرف البنوك الأخرى دراسة للتدفقات النقدية المتوقعة للعميل، وقدرته على السداد وخدمة أعباء الدين.

بنك "و": بالإضافة إلى ما سبق، يجب مراعاة توافر المقومات التالية عند اتخاذ القرار الائتماني: - السولة، الربحية، الأمان، للتنوع " محفظة القروض والاستثمار"، لضمان، أن ينطوي القرار على ضوابط الاستخدام، أن يأخذ في الاعتبار التصفية الذاتية للائتمان وسداده كاملاً في تاريخ استحقاقه، أن يوائم بين المخاطر المصاحبة للقرار الائتماني والربحية المتوقعة منه، أن يراعى كفاءة العميل في إدارة نشاطه، أن يتضمن مراعاة استيفاء شروطه قبل السماح باستخدام التمويل، أن يراعى التنوع في مجالات النشاط والتي يتم تمويلها.

بنك "د": بالإضافة إلى ما سبق تشمل الدراسة الائتمانية ما يلي: - المركز المالي وتعاملاته مع البنوك الأخرى، الخبرة الواسعة بمجال النشاط، والسمعة الطيبة ووضوح الغرض من التسييلات الائتمانية، حيوية النشاط وقدرته على سداد الالتزامات من خلال تدفقات نقدية مستقبالية، المواءمة بين الربحية ومخاطر التركيز على العميل الواحد وكياناته الاقتصادية.

بنك "ي": "ر": لم يجيبا عن هذا السؤال .

تنقسمها بعض المهنويات والسلطات والمهام والمتطلبات والمصالحات.

مما قد يحدث خلافاً في أداء العمل المصرفي مثل أعمال الائتمان وما حدث من إحالة الحديد من العاملين في مجال الائتمان إلى النيابة العامة. فنظر تابع جدول (٦) الفرض العاشر.

١٩- حققت النتائج صحة الفرض الحادي عشر بدرجة عالية جداً تصل إلى ٩١,١١ درجة وهو " يؤدي لاتخاذ قرار ائتماني للإدارة في بعض البنوك المصرية بدون إعداد بحوث السوق عن سوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة إلى آثار سلبية على تحديث الإدارة".

٢٠- أكدت النتائج صحة إجابة السؤال (١١-أ) والفرض الحادي عشر وهو " اتخاذ قرار ائتماني لدى بنك عينة الدراسة بدون إعداد بحوث لسوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة".

يعني هذا أنه لم يتم اتخاذ قرار ائتماني لدى بنك عينة الدراسة بدون إعداد بحوث لسوق المستهلك وسوق الصناعة وسوق التجارة، ويوضح ذلك أيضاً أهمية هذه البحوث في ترشيد القرارات الائتمانية عند تمويل عملاء أسواق المستهلك والصناعة والتجارة.

حيث تعرض العديد من عملاء البنوك للتعرض نتيجة لتمويل سلع راكدة وأنشطة تعاني من الركود، وتمويل سلع لا يوجد طلب عليها أو سلع ذات مخاطر عالية في السوق، مخاطر الأعمال، دورة النشاط ومخاطر التمويل، مخاطر الصناعة.

٢١- أوضحت النتائج إجابة السؤال رقم (١١-ب) وصحة الفرض الحادي عشر وهو "مقومات نجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ بإصدار قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الأجنبي".

وقد أسفرت إجابة مفردات عينة للدراسة عن الآتي:-

#### أوجه التشابه:-

تشابه وجهة نظر بنك "ص"، "ع"، "و"، "د" في الآتي:-



خدمات ذات جودة مميزة وهي عنصر المنافسة "جودة / تكلفة"، مشاكل التعثر لعملاء البنوك مما زاد من حدة المخاطر التي تتعرض لها ومعظمها لظروف غير مواتية مر بها الاقتصاد القومي، عدم مراعاة لجنة بازل (٢) خصوصية وظروف كل دولة من الناحية الاقتصادية وبالتالي توحيد نوعية المخاطر التي قد تؤدي إلى وقوع مشاكل لدى الدول النامية. عدم إيجاد ضوابط تحكم الاستثمارات الأجنبية قصيرة الأجل لدخل البلاد والتي تأتي في ظل الانفتاح لما لها من آثار سلبية عند التصفية بصورة مفاجئة، مع الاهتمام بمنع مزيد من الحوافز للاستثمارات طويلة الأجل، ضخامة الأعباء المالية اللازمة لدعم رؤوس أموال البنوك لتحقيق الالتزام بمعايير لجنة "بازل" (٢) لضمان مخاطر الائتمان، قصور المعلومات والبيانات اللازمة لوضع تصور شامل للمخاطر التي تواجه القطاع المصرفي للعمل على إيجاد حلول لها.

بنك "د": لم تأخذ لجنة بازل في الاعتبار الفلوت بين البنوك على المستوى الدولي خاصة البنوك العربية، لا توجد ملاحظات مالية ومن إيجابياتها أنها تعزز مصالح العملاء المتعاملين.

بنك "هـ": لم يجب عن السؤال؛ لعدم وجود معلومات كافية مطلقة عن محتويات ومعايير لجنة بازل (٢)

بنك "ز": يرى للملاحظات الآتية: إضافة مخاطر التشغيل بطريقة معقدة، مخاطر السوق تختلف من دولة لأخرى ومن نشاط لآخر، زيادة رأس المال المدفوع وتدعيم حقوق المساهمين للوصول إلى معدل كفاية يصل إلى ١٢٪، تنويع المحفظة الائتمانية والاستثمارية لتقليل المخاطر، استخدام الشفافية للتعامل على المستوى الخارجي.

من تحليل ما سبق نجد أن البنوك المصرية في حاجة إلى دراسة كاملة عن مؤشرات ومعايير لجنة بازل (٢) ونقوم ببحث السوق بدور هام في إعداد مثل هذه الدراسات.

#### عشرًا: التوصيات

١- بالنسبة للنتيجة رقم (١): يوصى الباحث بالاهتمام

من تحليل ما سبق نجد أن بنوك عينة الدراسة لم تطبق المقومات الشاملة لنجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل القانون مالف الذكر.

كما أنها اختلفت في وجهات النظر التطبيقية والبنوك المصرية في حاجة إلى توحيد مقومات نجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ ولائحته التنفيذية. انظر تابع جدول (٧) الفرض الحادي عشر.

٢٢- أظهرت النتائج لإجابة السؤال (١١- ج) وصحة الفرض الحادي عشر وهو "ملاحظات بنوك عينة الدراسة على تطبيق مؤشرات ومعايير لجنة بازل (٢)".

وقد أسفرت لإجابة مفردات عينة الدراسة عن الآتي:-

بنك "ص": يرى للملاحظات الآتية:- اختلاف ظروف الدول عن بعضها البعض، زيادة رأس المال للبنوك بمبالغ كبيرة في وقت قصير، القواعد الرأسمالية للبنوك المصرية غير ملائمة (ضعيفة)، ظروف السوق السيئة، عدم مراعاة اختلاف درجة النمو المالي من دولة لأخرى، صعوبة تطبيق المقاييس للموضوعة لقياس المخاطر، ضرورة زيادة رأس المال للبنوك في فترة قصيرة، عدم وجود كوادر متخصصة في إدارة المخاطر في العديد من الدول النامية، لاجلها بشكل ما اتجاه للبنوك للعملة في الدول المتقدمة إدراجها تفاصيل كثيرة في قياس المخاطر.

بنك "ع": لم يجب عن هذا السؤال .

بنك "و": يرى للملاحظات الآتية:- - تطبيق بازل (٢) يرفع تكلفة الإقراض وتكلفة رأس مال البنوك، رفع معدلات كفاءة رأس المال بسبب مخاطر التشغيل، إدخال التصنيفات الائتمانية الداخلية والخارجية في عملية احتساب معيار الكفاية بشكل ضغوطا على البنوك لتدعيم رأس مالها، ضخامة تكاليف إعادة الهيكلة لإدخال التكنولوجيا الحديثة وتدريب وتأهيل الموارد البشرية، المنافسة غير المتكافئة التي تواجهها البنوك في الدول النامية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة والنتيجة عن ضخامة الكلفات المصرفية العالمية والتي تشمل أنشطتها أنشطة تأمينية/ استثمارية إلى جانب النشاط المصرفي، مما يؤدي إلى خفض التكلفة وتقديم

- \* إنشاء وحدات تجريبية حديثة.
  - \* إنشاء نظم متخصصة متكاملة تركز على بعد واحد.
  - ج- للمبادأة والمبادرة والريادة والإبداع والتطوير، ويتطلب إنشاء وحدات إدارية أساسها المبادرة والإبداع والابتكار لتحقيق أهداف المنظمة:
  - \* تكوين لجان ومجموعات وفرق عمل ذات غرض تنفيذي، وأخرى لاتخاذ المهام الصعبة، وأخرى للإبجاز السريع والهام.
  - \* نظم رقابية للتحسين المستمر مع ضرورة تكامل هذه المبادئ الثلاثة في جميع الاتجاهات.
  - \* للحوكمة المصرفية في ظل اللامركزية لتحقيق الفاعلية.
  - ٤- بالنسبة للنتيجة رقم (٤): يوصى للباحث بالنسبة لـ: بنك "ص": بتطوير الهيكل التنظيمي الهرمي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي الهرمي الماسي كالآتي:—
- |                    |      |
|--------------------|------|
| الإدارة العليا     | ٥ %  |
| العاملين المصرفيين | ٥٥ % |
| الإدارة التنفيذية  | ٤٥ % |
- مع التقسيم القطاعي للأعمال الرأسي والأفقي ثم إلى هيكل المستقبل
  - بنوك "و"، "د"، "هـ"، "ي": بتطوير الهيكل التنظيمي الحالي إلى هيكل المستقبل وسبق إيضاحه بالتوصية رقم (٣).
  - ٥- بالنسبة للنتيجة رقم (٥): يوصى الباحث بتطوير الهياكل التنظيمية لبنوك عينة الدراسة إلى هيكل المستقبل لكل بنك وربطه بالاستراتيجية.
  - ٦- بالنسبة للنتيجة رقم (٦): يوصى الباحث باستخدام أساليب إدارية حديثة بمفهومها الشامل تتماشى مع متغيرات العصر، ويقترح الباحث:—
  - \* تطبيق منهجية الإدارة العالمية متكاملة الأبعاد فتتأثر أبعاد: الإدارة المعرفية، الإدارة للتفسيه، الإدارة الابتكارية والإبداعية في ظل النزاهة والشفافية، الإدارة بالأفكار، الإدارة بالتوقع، الإدارة التشكيلية، الإدارة الإلكترونية،

بحوث السوق: لتتناول كافة مجالات التحديث الإداري والوقوف على مشاكل السوق المصري في ظل العولمة وتقديم مقترحات وحلول لها، وقام الباحث بإعداد منهجية البحث الشامل لدراسات السوق وكذلك بحوث المستهلك وبحوث الصناعة وبحوث التجارة. انظر النماذج (نموذج رقم ١، ٢، ٣، ٤)، ويوصى البحث باستخدامها لترشيده القرارات الانتمائية ودراسة السوق، كما يوصى الباحث بدراسة الهوية الاجتماعية. والرمزية للمستهلك، لنموذج القوى الثلاث للمستهلك، حالة سلوك المستهلك والتواعد لحاكمة لها، لنموذج مفترض للتسوق المنزلي، بحوث الجبعلومات لتوفير الجهد لشراء المنتجات والخدمات المصرفية.

٢- بالنسبة للنتيجة رقم (٢): يوصى للباحث باستخدام بحوث التسويق الإلكتروني وعن بعد من خلال المواقع الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت؛ لجذب عملاء من كافة الدول مثل الدول العربية وغيرها، وكذلك للوصول إلى حلول لمشاكل التسويق والتسويق واختيار أفضل تلك الحلول.

٣- بالنسبة للنتيجة رقم (٣): يوصى للباحث باستخدام هيكل المستقبل وهو مزيج من هياكل: التنظيم الوظيفي، والقطاعي، والمصفوفي، والعلمي وهيكل المهمة، والذي يلائم ويلبي الاحتياجات الحالية للمنظمات، ويستجيب لاحتياجات الكفاءة الوظيفية الرئيسية في الأداء، للتطوير المستمر، المرونة لمواجهة التغيرات السريعة ويقوم على ثلاثة مبادئ وهي:—

- أ- الاستقرار استجابة للحاجة إلى كفاءة، وأساس هذا المبدأ هيكل بسيط حول الأساسيات الضرورية.
- \* قيم مستقرة ذات تأثير فعال تحكم هيكل مهمة البنك.
- \* التقليل والتبسيط، التداخل بين الوحدات، الانسجام.
- ب- كسر العادات التقليدية القديمة وتغيير الانتباه والاتجاه نحو الأفضل باستمرار والاستمرارية لقيم مرنة تحقق التقدم، ويتطلب:
- \* إعادة التنظيم الجيد، تشكيل فريق الموهوبين لحل المشاكل، التحريك المستمر.
- \* للتقسيم حسب النشاط الرئيسي والأساسي.



لاختراق السوق المصرفي المصري.

١١- بالنسبة للنتيجة رقم (١١): يوصى الباحث باستخدام الملامح الشاملة لاستراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية لمواجهة البنوك الأجنبية وهي ما ذكرته بنوك عينة الدراسة مجتمعة ويتفق معها رأى الباحث وهي :- الاستعانة ببحوث السوق لتقديم المعلومات الكاملة عن المنتجات والخدمات وأسعارها وجودتها وميزاتها ونواحي القصور بها الموجودة بالسوق المصرفي المصري، وكذلك العملاء والمناخين وللتعرف على رغبات وطبيعة الخدمات التي يحتاجها العملاء ودراستها وتلبيتها ، ثم استحداث وتقديم خدمات مصرفية جديدة لاستقطاب عملاء جدد.

\* للدراسة المستمرة والوالية لأوضاع السوق وما يستجد به من متغيرات، وما يطرأ عليه من مستحقات والتعامل معها في وقت ملائمة والعمل على تطوير الخدمات المقدمة حالياً.

\* استحداث خدمات جديدة تناسب احتياجات العملاء المستقبلية.

\* للتعرف المستمر على مدى رضا العملاء عن طبيعة تلك الخدمات "تغذية عكسية".

تنوع وتوريد حزمة المنتجات والخدمات المصرفية المطروحة حتى تغطي الرغبات الآتية والمراقبة للعملاء.

\* المنافسة السعرية فيما يتعلق بسعر العائد الدائن والمدين والمصرفيات، وتحقيق مميزات تنافسية لتقديم الخدمة والمنتج في السوق.

\* العمل الدائم والإعلان والإعلام المستمر؛ من أجل إصلاح وتحديث الثقافة المصرفية للمجتمع المصري.

\* الإطلاع الدائم والتعرف المستمر في الدوريات والمراجع العلمية والمحلية والمواقع الإلكترونية للبنوك الأجنبية على كل ما هو جديد في عالم المصارف العالمية.

\* دراسة البنوك المنافسة في مصر من حيث النظم الإدارية بها ومنتجاتها المصرفية؛ من خلال نقاط القوة والضعف بها وما تقدمه من أنشطة وخدمات مصرفية للتعرف عليها والاستفادة من المزايا التي تقدمها؛ لإعداد

الحوكمة المصرفية في ظل اللامركزية وإدارة المخاطر والولاية منها: فهي تجمع بين منهجيات الإدارات السابقة ويتم إنشاء مجلس لها مكون من مستشار وخبير لكل إدارة من الإدارات السابقة.

\* ويتم وضع خطة لمنهجية كل إدارة لتحقيق مستهدفات كل بنك، وربطها بالاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الفرعية ويقوم منسق ومفكر أعلى للتنسيق بين هذه الخطط ووضع خطة عامة وخطط فرعية منسقة وتطرح للمناقشة لكافة المستويات والأخذ بأي ملاحظات بناءة.

\* ويطلق على هذه الإدارة:

Global Management with Integrated Dimensions

مع الاستعانة ببحوث السوق الإلكترونية وبحوث التسويق الإلكترونية عن بعد لخدمة هذه الإدارة، وذلك حتى يمكن للبنوك المصرية مواجهة البنوك الأجنبية التي تستعد لاختراق السوق المصرفي المصري.

٧- بالنسبة للنتيجة رقم (٧): نفس التوصية رقم ٦.

٨- بالنسبة للنتيجة رقم (٨): يوصى الباحث بإعداد بحث للسوق عن نظام الحوافز والأجور والترقيات عن المطبق بالبنوك الأجنبية المنافسة مقارنة بالبنوك المصرية كل عام وإعداد نظام الحوافز والأجور المائل الذي يراعى الحد الأدنى لتكاليف المعيشة وإشباع الحاجات الأساسية للعاملين، حيث لا تقل بفارق كبير عن البنوك الأجنبية المنافسة بل تساويها أو تزيد عنها في ضوء إمكانيات كل بنك بما يساعد على تحديث الإدارة والمحافظة على استقرار العمالة بالجهاز المصرفي المصري وتحقيق فاعلية الإجاز ورفع كفاءة الأداء.

٩- بالنسبة للنتيجة رقم (٩): نفس التوصية رقم (٨).

١٠- بالنسبة للنتيجة رقم (١٠): يوصى للباحث بإعداد بحث للسوق متطورة عن استراتيجية اختراق السوق وتعظيم القدرة التنافسية ونقاط القوة والضعف لدى البنوك الأجنبية المنافسة. وذلك للاستفادة بها في إعداد استراتيجيات تنافسية للبنوك المصرية لمواجهة البنوك الأجنبية التي تستعد



التي توضح للبنوك المصرية كافة خدمات بنوك التجزئة المصرفية وبنوك الجملة وأسلوب الحزمة وإدارة البنوك الشاملة الذي تطبقه البنوك الأجنبية المنافسة أو البنوك الأجنبية التي تستعد لفتح فروع لها بمصر وأهم مميزاتها، وذلك حتى يمكن للبنوك المصرية إدخال مثل هذه الخدمات ضمن نشاطها ومنتجاتها بتكلفة أقل وجوداً تنافسياً .

١٣- بالنسبة للنتيجة رقم (١٣): يوصى الباحث بنفس التوصية رقم (١٢) ويضيف عليها إدخال الخدمات الجديدة المطبقة بالبنوك الأجنبية المنافسة وغير مطبقة بالبنوك المصرية، وذلك بعد إجراء تعديلات عليها لتلائم البيئة المصرية مثل خدمات:-

Home Banking - Private Banking القروض

عبر الإنترنت...إلخ.

١٤- بالنسبة للنتيجة رقم (١٤): يوصى الباحث بإعداد بحوث السوق المتخصصة توضح للبنوك المصرية المعرفة الكاملة عن آثار اتفاقية: " منظمة التجارة العالمية " والعملة، التكتلات الاقتصادية، والانماجات المصرفية، والسياسة النقدية والمالية العالمية، وأحداث اليورصات العالمية على الجهاز المصرفي، والتحديث الإداري.

١٥- بالنسبة للنتيجة رقم (١٥): يوصى الباحث بتغيير نمط القيادة المتسلطة عن طريق إدارة التغيير والتدريب الفعال.

١٦- بالنسبة للنتيجة رقم (١٦): نفس التوصية رقم (١٥)

١٧- بالنسبة للنتيجة رقم (١٧): يوصى الباحث بإعداد التوصيف الإبداعي الشامل للوظائف الذي يجعل الوظائف تؤدي الأعمال بمهارة عالية ويخلق روح التحسين والإبداع في إنجاز الأعمال وتقديم خدمات ومنتجات تلحق مميزات ما تقدمه فروع البنوك الأجنبية في مصر.

١٨- بالنسبة للنتيجة رقم (١٨): يوصى الباحث بإعداد بطاقات توصيف شاملة للوظائف وخاصة العاملين في أقسام وإدارات الائتمان مع تحديد كامل للمسؤوليات والسلطات والواجبات والمهام والمتطلبات والصلاحيات، وذلك بالاسترشاد بما هو مطبق بالبنوك التي قد تشابه في الهيكل

إستراتيجية تنافسية للبنك وخطته التسويقية وتصميم منتجات مصرفية تتلاءم مع احتياجات العملاء وإمكانيات البنك.

\* سهولة الاتصال، وسرعة الوصول للعملاء، والعمل على تخفيض التكاليف وترشيدها.

\* التدريب والتعليم المستمر للكوادر المصرفية على استخدام الوسائل التكنولوجية والإلكترونية الحديثة في التعامل مع العالم الخارجي واداء الخدمة المصرفية المتميزة.

\* تخفيض تكلفة التبادل.

\* إلغاء الحواجز والموانع أمام التجارة الدولية في كافة مراحل التعامل على المستوى الوطني والدولي في ظل انتشار التجارة الإلكترونية وذلك للفاذ للأسواق.

\* وجود تنظيم قانوني ملائم ومناسب يضع القواعد المنظمة لكافة مراحل التعامل " محلي/ دولي " .

\* وجود تنظيم قانوني ملائم ومناسب يغطي كافة مراحل التعامل، وإدخال التعديلات اللازمة على التشريعات المدنية والتجارية واستحداث ما يلزم لتنظيم كافة مراحل التعامل في ظل استخدام وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة.

\* سياسة الانتشار الجغرافي.

\* الإعلان عن البنك في وسائل الإعلان المختلفة بطريقة تجذب انتباه العميل للبنك.

\* رسم صورة جيدة في ذهن العملاء عن شكل البنك، شعاره، منتجاته، أسلوب تأدية الخدمة، مستوى التكنولوجيا المقدمة ومخاطبة العميل.

\* السرعة المطلوبة في تأدية الخدمة المصرفية المتميزة للعملاء مع الاسترشاد بالعمولات والفروائد المقررة بالبنوك المنافسة.

\* زيادة معدل كفاية رأس المال لاكتساب المزيد من ثقة العملاء.

\* قواعد التعامل للفاذ للأسواق التي حددتها اتفاقية الخدمات لمنظمة التجارة العالمية.

١٢- بالنسبة للنتيجة رقم (١٢): يوصى الباحث باستخدام بحوث السوق الإلكترونية والبحوث الاستكشافية المستمرة،



للتنظيمي.

يمتدح القرض الممنوح له.

٦- الدقة في دراسة الغرض من القرض والتحقق من وضوحه، مراقبة استخدام القرض في الغرض والمجالات التي تم تحديدها في الموافقة الائتمانية ومتابعة ذلك طبقاً لنص المادة ٦٤ من القانون ٨٨ لسنة ٢٠٠٣.

٧- أن يكون العميل حسن السمعة ولديه موارد ذاتية كافية وأن تثبت الدراسة الائتمانية كفاية التغطيات النقدية المتوقعة لأشطته الوفاء بالتزاماته طبقاً لنص المادة ٥٧ من هذا القانون.

٨- دراسة العميل من جميع الجوانب والأنشطة والأطراف المرتبطة به.

٩- استيفاء كافة شروط الموافقات الائتمانية قبل البدء في التنفيذ، ثم التنفيذ السليم لكافة شروط الموافقات الائتمانية بدقة متناهية ومراجعة العمليات قبل التنفيذ للتأكد من استيفاء كافة الشروط وكذلك مراجعة بعد التنفيذ.

١٠- الالتزام بالحدود المصرح بها دون السماح بالتجاوز.

١١- التحقق من مستندات الملكية المقدمة كضمانه، ونوعية هذه المستندات من حيث مسجلة أم غير مسجلة وذلك قبل منح التسهيلات.

١٢- منح الموافقات الائتمانية بناء على شروط وقواعد قانون البنك المركزي.

١٣- دراسة ظروف السوق والتحقق من أنها جيدة وأن نشاط العميل حيوي.

١٤- التحليل المالي السليم للقوائم المالية المقدمة من العميل.

١٥- استيفاء كافة الضمانات اللازمة والكافية لضمان استرداد التسهيلات الممنوحة.

١٦- التحقق من ملاءمة العميل وقدرته على السداد.

١٧- دراسة مقومات الإدارة الائتمانية.

١٨- دراسة مركز العميل طرف البنوك الأخرى، ودراسة التغطيات النقدية المتوقعة للعميل وقدرته على السداد

١٩- بالنسبة للنتيجة رقم (١٩): يوصى الباحث بإعداد بحوث السوق وفقاً لمنهجية البحث الشامل لدراسات وبحوث السوق التي أعدها الباحث عن سوق المستهلك، سوق الصناعة، سوق التجارة وذلك قبل اتخاذ القرار الائتماني؛ لأنها توضح للباحث الائتماني فجوة السوق وهي الفرق بين العرض والطلب وعما إذا كانت موجبة أم سالبة ومدى الحاجة للطلب على السلعة في السوق، وشكل المنافسة ومخاطر السوق ودرجة الركود ونسبة الطاقة الخبير مستقلة ومؤثر الإغراق والنجوة التصديرية. انظر للنماذج.

٢٠- بالنسبة للنتيجة رقم (٢٠): نفس التوصية رقم (١٩).

٢١- بالنسبة للنتيجة رقم (٢١): يوصى الباحث بالأخذ في الاعتبار بالمقومات الشاملة لنجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ بإصدار قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد الأجنبي وتوجيهها على مستوى البنوك المصرية، وتبلغ لجميع البنوك المصرية عن طريق البنك المركزي المصري بعد اعتمادها لتلتزم بها جميع البنوك العاملة في مصر. وفيما يلي المقومات الشاملة لنجاح القرار الائتماني الصحيح في ظل اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣.

١- إعداد دراسة ائتمانية جيدة يراعى فيه الالتزام بالقواعد والأعراف المصرفية والجوانب القانونية والائتمانية في إعدادها والشروط الائتمانية بها.

٢- التحقق من إعداد دراسات الجنوى للمشروعات تعبر عن الواقع.

٣- التحقق من هوية العميل وأهليته.

٤- التحري عن شخصية العميل. والاستعلام عن سمعته في نشاطه بين التجار وعاملاته ومورديه ومناقضيه وموقعه لدى بنوك التعامل، وعما إذا كان قد صدر ضده أحكام برونس أو إفلاس أو حوزات أو غشول أموال من عدمه.

٥- التحري عن المركز المالي لطالب الاعتماد من عدمه، الاعتماد والتحقق من سلامة هذا المركز وملائته وأنه



وخدمة أعباء الدين.

١٩- مراعاة توافر المؤشرات السلبية للسيولة، الربحية، الأمان، التنوع لمحفظة القروض والاستثمار، الضمانة الجيدة والكافية.

٢٠- أن ينطوي القرار على ضوابط الاستخدام.

٢١- أن يأخذ في الاعتبار التصفية الذاتية للالتزام وسداده كاملا في تاريخ الاستحقاق.

٢٢- أن يراعى كفاءة العميل في إدارة نشاطه وخبرته الواسعة.

٢٣- أن يراعى التنوع في مجالات النشاط والتي يتم تمويلها.

٢٤- الموازنة بين الربحية ومخاطر التركيز على العميل الواحد وكياناته وأنشطته الاقتصادية المرتبطة.

٢٥- بالنسبة للنتيجة (٢٢): يوصى الباحث بالأخذ في الاعتبار ملاحظات بنوك عينة الدراسة على لجنة بازل (٢).

وقد أسفرت إجابة مفردات عينة للدراسة عن الآتي:-

بنك "ص": يرى الملاحظات الآتية:- اختلاف ظروف الدول عن بعضها البعض، زيادة رأسمال البنوك بمبالغ كبيرة في وقت قصير، القواعد الرأسمالية للبنوك المصرية غير ملائمة (ضعيفة)، ظروف السوق السيئة، عدم مراعاة اختلاف درجة النمو المالي من دولة لأخرى، صعوبة تطبيق المقاييس الموضوعية لقياس المخاطر، ضرورة زيادة رأس المال للبنوك في فترة قصيرة، عدم وجود كوادر متخصصة في إدارة المخاطر في العديد من الدول النامية، انحيازها بشكل ما اتجاه البنوك العاملة في الدول المتقدمة، لإرلجها تفاصيل كثيرة في قياس المخاطر.

بنك "ع": لم يجب عن هذا السؤال .

بنك "ز": يرى الملاحظات الآتية:- تطبيق بازل (٢) يرفع تكلفة الإقراض وتكلفة رأس مال البنوك، رفع معدلات كفاءة رأس المال بسبب مخاطر التشغيل، إدخال التصنيفات الائتمانية الداخلية والخارجية في عملية احتساب معيار الكافية بشكل ضبوطا على البنوك لتدعيم رأس مالها،

ضخامة تكاليف إعادة الهيكلة لإدخال التكنولوجيا الحديثة وتدريب وتأهيل الموارد البشرية، المنافسة غير المتكافئة التي تواجهها البنوك في الدول النامية بصفة عامة والمصرية بصفة خاصة والنتيجة عن ضخامة الكيانات المصرفية العالمية، والتي تشمل أنشطتها: أنشطة تأمينية/ استشارية إلى جانب النشاط المصرفي مما يؤدي إلى خفض التكلفة وتقديم خدمات ذات جودة مميزة وهي عكسري المنافسة "جودة / تكلفة"، مشاكل التعثر لعملاء البنوك مما زاد من حدة المخاطر التي تتعرض لها ومعظمها لظروف غير مواتية مر بها الاقتصاد القومي، عدم مراعاة لجنة بازل (٢) خصوصية وظروف كل دولة من الناحية الاقتصادية، وبالتالي توحيد نوعية المخاطر التي لا تؤدي إلى وقوع مشاكل لدى الدول النامية. عدم إيجاد ضوابط تحكم الاستثمارات الأجنبية قصيرة الأجل داخل البلاد والتي تأتي في ظل الانفتاح لما لها من آثار سلبية عند التصفية بصورة مفاجئة مع الاهتمام بمنح مزيد من الحوافز للاستثمارات طويلة الأجل، ضخامة الأعباء المالية اللازمة لتدعيم رؤوس أموال البنوك لتحقيق الالتزام بمعايير لجنة "بازل (٢)" لضمان مخاطر الائتمان، قصور المعلومات والبيانات اللازمة لوضع تصور شامل للمخاطر التي تواجه القطاع المصرفي للعمل على إيجاد حلول لها.

بنك "د": لم تأخذ لجنة بازل في الاعتبار التفاوت بين البنوك على المستوى الدولي خاصة البنوك العربية، لا توجد ملاحظات سلبية ومن إيجابياتها أنها تعزز مصالح العملاء المتعاملين.

بنك "ي": لم يجب عن السؤال لعدم وجود معلومات كافية معلقة عن محتويات ومعايير لجنة بازل (٢).

بنك "ز": يرى الملاحظات الآتية: إضافة مخاطر التشغيل بطريقة معقدة، مخاطر السوق تختلف من دولة لأخرى ومن نشاط لآخر، زيادة رأس المال المدفوع وتدعيم حقوق المساهمين للوصول إلى معدل كافية يصل إلى ١٢٪، تنوع المحفظة الائتمانية والاستثمارية لتقليل المخاطر، استخدام الشفافية للتعامل على المستوى للخارجي.



من تحليل ما سبق نجد أن البنوك المصرية في حاجة إلى دراسة كاملة عن مؤشرات ومعايير لجنة بازل (٢) وتقوم بحوث السوق بدور هام في إعداد مثل هذه الدراسات.

أهم الملاحظات على تطبيق مؤشرات ومعايير لجنة بازل (٢):

\* تعديل طريقة احتساب رأس المال وتصنيف المخاطر بدقة لفئات الأصول لتشمل كل أنواع القروض وتحديد أوزان المخاطر للدول والبنوك العاملة لها، وتتراوح الأوزان من صفر - ٢٠% - ٥٠% - ١٠٠% - ١٥٠% وتصنيف المخاطر الأقل من ١٠٠% يسمح به في حالة تطبيق نظم رقابة مناسبة والالتزام بمبادئ المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية Iosco، وهناك تصنيفات للتقييم الائتماني مثل: AAA، وهي تقييم ائتماني مرتفع في حالة: الحصول عليه تستطيع الشركات الحصول عليه من زيادة التمويل وخفض تكلفة التمويل، الدين غير الحاصلة على تقييم مستحصل على وزن مخاطر ١٠٠%، التقييم السيادي للدول والبنوك والمؤسسات التي تحصل على تقييم أقل من B - وشرائع الأوراق المالية التي تحصل على تقييم يتراوح ما بين BB+ وBB- سيحصلون على وزن مخاطر بنسبة ١٥٠% ، العمليات خارج الميزانية مثل: سندات خارج الميزانية أو التزامات قصيرة الأجل مستحصل على وزن مخاطر ٢٠% ، بالإضافة إلى مخاطر الائتمان هناك مخاطر سعر الفائدة، ومخاطر التشغيل والمخاطر القانونية ومخاطر السمعة.

\* رفع الحد الأدنى لرأس المال في وقت قصير وزيادة معدل كفاية رأس المال. ويحتسب المعيار على مستوى المجموعة المتشابه من البنوك، مستوى كل مجموعة فرعية داخل المجموعة الرئيسية، مستوى الوحدات كل على حدة لكل مجموعة.

\* تقوم مؤسسات التقييم الائتماني في تقييم مخاطر الدول والبنوك والعملاء، ويوجد صعوبة في تحديد الأوزان حيث أن للمخاطر تختلف من دولة لأخرى وتحدد هذه المخاطر، ولا يوجد رقيب على هذه المؤسسات وارتفاع تكلفة التقييم.

## تقويم دور العلاقات العامة في تكوين صورة محابية للمنظمة

## لدى عملائها في قطاع التشييد

## بالتطبيق على شركات المقاولات الرئيسية \*

الباحثة

فئاتن محمد أحمد الشوربجي

## أولاً: مقدمة

الاقتصاد القومي سواء في الدول النامية أو المتقدمة، لأنه هو القطاع الذي يتولى تنفيذ مختلف المشروعات الصناعية والسياحية والبنية التحتية والمرافق العامة سواء كانت تلك المشروعات تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص. ويتوقف اقتصاد أية دولة على كفاءة قطاع التشييد والمقاولات في التنفيذ ودقته في الأداء وتقديره للتكلفة المتفق عليها. وهذا يتطلب رفع مستوى قطاع أعمال المقاولات إلى المستوى العالمي بتطبيق نظام الجودة الشاملة لإمكانية الدخول في المنافسة العالمية.

ويفاعل قطاع المقاولات في نشاطه مع أنشطة اقتصادية كثيرة، لذلك يطلق عليه اسم القطاع المضاعف؛ إذ يفتح فرص العمل والتشغيل أمام الآلاف من المهندسين والفنيين في مجالات التصميم والإشراف والتنفيذ والصيانة. كما يسهم في تشغيل أعداد كبيرة من القوى العاملة في مختلف المهن ومستويات المهارة، ويخلق طلباً على مواد البناء والآليات والمعدات، ويوجد قنوات هامة للتعامل مع البنوك والمؤسسات المالية والاستثمارية.

ومن ملامح هذا القطاع في مصر ما يلي:

- قطاع المقاولات المصري يعتمد عليه ٩٢ حرفة ومهنة.
- عدد العاملين بالقطاع ١,٥٥٠ مليون عامل بما يماثل ٨,٣% من قوة العمل.
- استثمارات قطاع التشييد خلال الخطة الخمسية الحالية (٢٠٠٢ - ٢٠٠٧) تبلغ ١٠٥,٦ مليار جنيه.

مع النمو العمراني المتزايد وغير المسبوق للمدن المصرية خلال النصف الثاني من القرن العشرين حدثت طفرة عمرانية كبيرة أدت إلى تحول مصر من دولة زراعية ريفية يمثل سكان القرى فيها أكثر من ٩٠% من إجمالي السكان في بداية القرن العشرين إلى دولة وصل فيها سكان الحضر مع نهاية القرن إلى ٤٥% من ذلك الإجمالي، ومن المتوقع أن يرتفع إلى ٥٥% من ذلك الإجمالي بحلول عام ٢٠٢٠. ولقد بلغ إجمالي الاستثمارات المنفذة في قطاعات الإسكان والتعمير والمجمعات العمرانية الجديدة خلال الفترة من ٨٢ - ٢٠٠١ حوالي ٩٩,٥ مليار جنيه، منها نحو ٧٧ مليار جنيه بقطاع الإسكان ونحو ٢٢,٥ مليار جنيه بقطاع التعمير والمجمعات العمرانية الجديدة.

ولا شك أن هذا النمو العمراني المستمر يفرض تحديثات كثيرة أهمها ضرورة توافر أساليب فعالة ومتطورة لإدارة وتمويل وتنفيذ المشروعات العمرانية المطلوبة لمواجهة هذه الزيادة المستمرة في أعداد سكان الحضر بالمدن المصرية. وهذا هو ما تؤكد سياسات الدولة بضرورة العمل لتحديث مصر لمواجهة النمو العمراني المستمر خاصة مع تحديث العولمة والتكتلات الاقتصادية العالمية والتنافس المتوقع بين الدول لتوفير البيئة الملائمة لجذب الاستثمارات وتحقيق التنمية الشاملة.

ويعتبر قطاع المقاولات من أكثر القطاعات ديناميكية في

(\*) رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية بقسم العلوم السلوكية وإدارة الأفراد؛ تمت مناقشتها بكلية إدارة العلوم الإدارية، تحت إشراف أ.د. محمد كمال أبو هند وأ.د. هدى صقر.

قبل صاحب العمل.

- تنفيذ الأعمال بما يتماشى مع وثائق العقد وفي الوقت المحدد.

وقدرة الشركة في الحصول على عقود أعمال جديدة لا تعتمد فقط على مهارتها في تقدير التكاليف والاستجابة للمطاء المقدم من صاحب العمل بشكل واضح وديق فحسب، ولكن تعتمد بشكل أكبر على سمعتها في سوق التشييد وسجل أعمالها السابقة وقدرتها على بناء علاقات جيدة مع أكبر عدد ممكن من ذوى النفوذ في عملية صنع القرار وإشعارهم بأن التعامل مع الشركة معناه أن مشروعاتهم في أيدي أمينة قادرة على تنفيذها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد. لذلك لا بد للشركة من معرفة أكبر قدر من المعلومات عن صاحب العمل والاستشاري والمناقضين في السوق حتى تزداد قدرة الشركة في الحصول على عقود جديدة باستمرار.

والحصول على الأعمال يتم عن طريق التقدم إلى المناقصات المطروحة في منافسات عامة مفتوحة وذلك بتقديم العطاءات أو بالتفاوض المباشر بحيث يكون العقد مبنياً على أساس دفع التكلفة مضافاً إليه مبلغاً معيناً يمثل الربح. وفي كلتا الحالتين فإن استراتيجيات تقديم المناقصات يعد بحق هو علم الفنون في المعلومات سواء في تخمين نوايا المنافسين وأهدافهم ومعرفة نقاط الضعف والقوة عند كل منهم، وظروف كل منهم من النواحي المالية والإدارية، وقدرة كل منهم على المناورة وحجم الأعمال التي بنذها كل منهم وما قد يكون تعرض له من مشكلات في مشروعات مماثلة. وكذلك فإن على المقاول دراسة الأعمال التي يقدم عليها دراسة جيدة لاختيار تلك التي يحسن الدخول إليها للحصول على أعلى فائدة ممكنة وتجنب حدوث أية مخاطر قد تحدث سواء في التصميم أو التنفيذ وما قد تمل به ظروف الموقع أو واقع العمل في المشروع. كذلك المقاول الذي يعمل على مستوى دولي فإنه يجب عليه دراسة السوق التي يدخلها لأول مرة دراسة وافية بكل معنى الكلمة ويدخل في ذلك لظروف الاقتصادية للبلد التي سيعمل بها والتقنيات المتوفرة بها ومدى توفر العمالة المدربة العادية أو الماهرة وأجورها ومدى توفر مواد التشييد وآلياته والقوانين والأنظمة

- حجم الأعمال بالسوق المصري لا يتجاوز ٠,٤ % من السوق العالمي والتي تبلغ قيمته ٣,٤ تريليون دولار موزعة كالتالي :-

- ٣٣% في السوق الأمريكي.
- ٣٢% في السوق الآسيوي.
- ٣٠% في السوق الأوروبية.
- ٣ % في الشرق الأوسط.
- ٢ % في أفريقيا.

#### جدول (١)

نصيب قطاع التشييد الحكومي بمصر  
في الناتج المحلي الإجمالي

النسبة %	السنوات
٥,٢	١٩٩٦/١٩٩٥
٤,٩	١٩٩٧/١٩٩٦
٥,١	١٩٩٨/١٩٩٧
٥,٢	١٩٩٩/١٩٩٨
٤,٨	٢٠٠٠/١٩٩٩
٤,٧	٢٠٠١/٢٠٠٠
٤,٧	٢٠٠٢/٢٠٠١
٤,٣	٢٠٠٣/٢٠٠٢

#### متغيرات صناعة وسوق التشييد

تتأثر ظروف صناعة التشييد بعاملين أساسيين:

**أولاً - الوضع الاقتصادي للبلد الذي تعمل به الصناعة** حيث أنها تتأثر سلباً أو إيجاباً بالمتغيرات الاقتصادية السائدة في ذلك البلد.

**ثانياً - التطورات التقنية** وما يصاحبها من إدخال أجهزة وأنظمة وأفكار جديدة تساعد في تسهيل عملية التشييد وتحسين المستوى النوعي للآداء وتخفيض التكلفة تنفيذ المشروعات.

وبنخسر دور إدارة التشييد في شركات المقاولات في ثلاثة أمور:

- الحصول على الأعمال.
- تمويل تلك الأعمال حتى يتم دفع مستخلصاتها من



على المطبوعات العملاء وأرائهم واتجاهاتهم وقراراتهم بشأن إمداد الأعمال لشركة دون الأخرى.

ويضم قطاع المقاولات في مصر العديد من الشركات المختلفة في أعمالها وأنشطتها وحجمها، وقد وصل عدد الشركات المقيدة لدى الاتحاد المصري لشركات المقاولات ٥٠٠ (خمسمائة) شركة سواء من القطاعين العام والخاص، وتم تصنيفهم تبعا لما تقوم به كل شركة من نشاط وطبقا لحجم استثماراتها وأعمالها.

#### ثالثا: مشكلة البحث

كما سبق ذكره يتضح أن خلق وتنمية وتدعيم الصورة الذهنية الطيبة والمحابة للمنظمة لدى عملائها هدف أساسي تسعى إليه شركات المقاولات للحصول على حجم مناسب من الأعمال لتحقيق الاستقرار والبقاء في سوق صناعة التشييد والبناء. ويستتبع ذلك:

- تحديد العملاء المستهدفين.
- وضع استراتيجيات محددة وفقا لرؤية مستقبلية واضحة قائمة على أسس علمية سليمة.
- رسم السياسات المناسبة.
- إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التي تحقق تلك السياسات.
- تحديد واختيار الطرق والأدوات المناسبة لتنفيذ الخطط والبرامج.
- تقويم ما تم بالنسبة لما كان مستهدفا، وهو تكوين الصورة على النحو الذي تتناهما الشركة أو المنظمة لنفسها.

وقد تقوم وحدات العلاقات العامة بشركات المقاولات ببعض ما سبق أو كله ودرجة أو أخرى من الجودة، وعلى ذلك فإن مشكلة البحث تتحدد في:

• "تقويم دور العلاقات العامة في تكوين صورة محابة للمنظمة لدى عملائها في قطاع التشييد" بالتطبيق على شركات المقاولات الرئيسية

#### ثالثا: تساؤلات البحث

للتوصل إلى دراسة هذه المشكلة يرى الباحث أنه من الضروري الإجابة على التساؤلات الآتية:

١- ما هو مفهوم وطبيعة الصورة الذهنية للمنظمة لدى

التي تحكم صناعي التشييد في ذلك البلد وظروف التمويل ومعدلات رسوم النقل والمواصلات والجمارك، مع تحديث هذه المعلومات باستمرار. ويصل الأمر إلى دراسة عادات أفراد مجتمع ذلك البلد وكيفية تعاملهم مع الآخرين. وكلما تزايدت المعلومات الأساسية التي لا يعرفها المدللون الآخرون كلما زادت قدرة الشركة على اتخاذ القرارات المناسبة وتزايدت فرص الحصول على الأعمال وعقود المشروعات. ولذلك فإن صناعة التشييد والمقاولات صناعة ضخمة يدخلها في كل عام عشرات ومئات المقاولين، وقد يخرجون منها بنسب السرعة ولا يبقى فيها إلا الأصلح بينما تدفع بالآخرين خارج لطاها.

وقد لوحظ أن لصيب شركات المقاولات الأجنبية والمتعددة الجنسية قد تضخم وزادت سيطرته على نشاط صناعة التشييد بأنماطه التقليدية والمستحدثة، وهذا يحى أن الشركات المصرية فقدت جانبا لا يستهان به من السوق العربية. هذا بالإضافة إلى دخول عدد كبير من الشركات الأجنبية للعمل بالسوق المحلي بجمهورية مصر العربية في ظل اتفاقية الحجات وتحرير التجارة العالمية.

ونظرا لأن صناعة التشييد تختلف عن غيرها من الأعمال التجارية والصناعية في كونها أكثر تفلرا بالعصر البشرى، أى إنها صناعة تتعامل أولا وأخيرا مع الناس مما يؤدي إلى تعدد وتشابك علاقاتها، وفي مثل هذا المناخ فإن المعلومات تنتشر في سوق التشييد بسرعة فائقة لدى المهتمين بهذا المجال. لذلك فإن المقاول لا يلو جهدا في سبيل بناء السمعة الطيبة والصورة الجيدة له في أذهان الناس وأنه يلتزم بالأمانة التامة في كل ما يوكل إليه من أعمال وتنفيذها بالجودة المناسبة وفي الوقت المحدد، ولصدق فيما يقوله مما يعطيه أهم مقومات النجاح ومزيدا من الفرص في المستقبل.

والعلاقات العامة هي إحدى الوظائف الإدارية الأساسية والتي يمكن أن تعاون للمنظمات والمؤسسات في تشكيل الصورة الذهنية المرغوبة والمحابة في أذهان كافة جماهير المنظمة والمتعاملين معها عن طريق بناء علاقات جيدة ومتوازنة بين كافة الأطراف. فالصورة الذهنية تؤثر ولا شك



التشديد والمقاولات بالقطاع العام وأخرى من القطاع الخاص والذي لا يقل حجم أعمال كل منهما عن ١٠٠ مليون جنيه فأكثر، وهما شركة المقاولون العرب\* عثمان أحمد عثمان وشركاه\* من القطاع العام والتي وصل حجم أعمالها إلى ٤,٩٦٦ مليار جنيه عام ٢٠٠٣، وشركة أوراسكوم للإنشاء من القطاع الخاص والتي وصل حجم أعمالها إلى ٤,٤ مليار لنص العام.

وسيتم إجراء الدراسة على عينة من جمهور العملاء الداخليين للشركتين "إدارة عليا، ووسطى، وتنفيذية"، وعينة من جمهور العملاء الخارجيين لهاتين الشركتين وشركات المقاولات عموماً.

#### ٢- طرق جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على المتاح من المراجع العربية والأجنبية والدوريات ومواقع الانترنت لتأصيل الجزء النظري بالدراسة. وكذلك المتاح من بيانات أو إحصاءات عن الشركتين محل الدراسة وبعض ماتم نشره عليهما في الصحف ووسائل الإعلام، والتقارير السنوية للشركتين لمعرفة حجم أعمالهما وعدد العاملين بهما، والمشروعات التي يقومون بها ومدى انتشارهما الجغرافي. وذلك بالإضافة إلى ما يمكن جمعه من معلومات عن طريق الانسقاء لبعض العاملين بالشركتين وعملاء شركات المقاولات.

#### ٣ - طرق تحليل البيانات

يتم استخراج النتائج وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتفق مع طبيعة البيانات بالاستعانة بالحاسب الآلي، مما سيزيد دقة تفصيلاً في بداية الدراسة الميدانية.

#### مبلياً: حدود البحث

يتناول هذا البحث شركتي المقاولون العرب\* عثمان أحمد عثمان وشركاه\* وأوراسكوم للإنشاء\*. وعلى ذلك فإن النتائج التي يتوصل إليها هذا البحث تنطبق تماماً على هاتين الشركتين، ولكن يمكن أن تطبق النتائج على مختلف شركات المقاولات الأخرى كبيرة الحجم بصفة عامة. ولا يدخل ضمن مجتمع البحث شركات المقاولات الغير مصنفة بالاتحاد ضمن الفئة الأولى، أو أن يكون عدد التخصصات التي تعمل بها أقل من خمسة تخصصات منها تخصص المبانى. كما لا يدخل

- عملاتها، ومكوناتها، والعوامل التي تؤثر في تكوينها سواء بالإيجاب أو بالسلب ؟ وكيف يتم التعرف على معالمها الأساسية في مجال صناعة التشييد والبناء ؟
٢. ما هو دور العلاقات للعملة في تكوين أو تدعيم أو تعديل الصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها ؟ وما هي أدواتها لتحقيق ذلك في قطاع التشييد والمقاولات ؟
٣. ما هو المدى من الكفاءة والفاعلية الحالية الذي تحققه شركات المقاولات في ظل مفهوم الجودة الشاملة لخلق الصورة الذهنية التي ترغبها وتنمائها المنظمة لنفسها لدى عملائها ؟
٤. ما هي اتجاهات التطوير اللازمة لأجهزة العلاقات للعملة لخلق الصورة الإيجابية المطلوبة للمنظمة لدى عملائها ؟

#### رابعاً: أهداف البحث

على ضوء مشكلة البحث فإنه يمكن تحديد أهدافه فيما يلي:

١. التعرف على معالم الصورة الذهنية التي تتكون لدى العملاء عن المنظمة والعوامل التي تؤثر فيها ملباً أو إيجاباً.
٢. التعرف على أدوات العلاقات العامة في تكوين أو تعديل الصورة الذهنية للمنظمة، وخلق صورة محببة لها لدى عملائها.
٣. التوصل إلى أداة يمكن عن طريقها معرفة تأثير الاتجاهات والقيم والعوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية.
٤. التعرف على الواقع الفعلي للصورة الذهنية لدى العملاء عن شركات المقاولات عامة وشركتي عينة البحث بصفة خاصة.
٥. اتجاهات التطوير التي يمكن أن تقودها إدارة العلاقات العامة في تحقيق هذه الصورة للذهنية لدى عملاء هذه الشركات.

#### خامساً: منهجية البحث

##### ١- مجتمع البحث وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في ولحة من الشركات الكبيرة الرئيسية التي تعمل في مجال صناعة





الخاتمة.  
الخلاصة.  
التوصيات.

### ثامناً: النتائج واتجاهات التطوير

لتحديد اتجاهات التطوير التي يتطلبها العمل بشركات المقاولات فلا بد من تحليل مجال القوى المؤثرة على هذا الموقف سواء الإيجابية منها والسلبية. وقد كان الاستقصاء للمستخدمين في هذا البحث هما أدوات جمع البيانات من أفراد عينة البحث. ومن الطبيعي أن يكون متوسط درجات أسئلة وأبعاد وبنود كل استقصاء معبراً عن قيمة مركزية تمثل رأى مجموع مفردات العينة بعددًا عن التحيزات التي يمكن أن تظهر في تقديرات بعض الأفراد كل على حدة لينود الاستقصاء. كذلك فإن الانحراف المعياري يمثل القيمة التي تعبر عن التشتت من جهة أخرى لمختلف درجات الاستقصاء حول هذا المتوسط. وباستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فإن الدرجات الخام يمكن أن تتحول إلى درجات معيارية: الموجبة منها لما زاد عن ذلك المتوسط، والسالبة منها لما قل عنه.

وسيتناول هذا الفصل عرضاً لاتجاهات التطوير في ضوء تحليل مجال القوى المعوقة والدافعة التي يتم التوصل إليها من نتائج استقصاء كل من العاملين والعملاء وسيتم هذا العرض على مستويات ثلاثة تدرج من العمومية إلى التفاصيل. فبدأ المستوى الأول بعرض تحليل القوى بصفة عامة فيما يتعلق بأهداف ونظم الاتصال وسير العمل وممارسات العلاقات العامة في كل شركة وهو ما نتناوله الأسئلة الأربعة لاستقصاء العاملين على التوالي ثم ينقل العرض إلى مستوى أكثر تفصيلاً في تحليل مجال القوى بالنسبة للأبعاد السبعة التي يتضمنها سير العمل وتشمل لمطلوب الإدارة وأداء العاملين ونظم العمل والتعرف على احتياجات جماهير الشركة والعمل على تحقيقها ورعاية العاملين وتدريبهم. وأخيراً يعرض هذا الفصل اتجاهات تطوير دور العلاقات العامة في ضوء تحليل مجال القوى بالنسبة لهذا الدور من خلال نتائج استقصاء كل من العاملين والعملاء على السواء.

ضمن مجتمع البحث شركات المقاولات الصغيرة الحجم والمكاتب الاستشارية للمقاولات ومقاولي الباطن.  
سابعاً: خطة البحث

بعد المقدمة يتم تنظيم البحث وفقاً لما يلي:

### القسم الأول: الدراسة النظرية

#### الفصل الأول: الصورة الذهنية

١/١ المبحث الأول: مفهوم وطبيعة الصورة الذهنية

٢/١ المبحث الثاني: العوامل التي تؤثر في تكوين

لصورة ذهنية

٣/١ المبحث الثالث: مكونات الصورة

#### الفصل الثاني: العلاقات العامة وصورة المنظمة

١/٢ المبحث الأول: أهمية وطبيعة عمل العلاقات العامة.

٢/٢ المبحث الثاني: العلاقات العامة ومكونات الصورة.

٣/٢ المبحث الثالث: العلاقات العامة ووسائل التغيير

والتواصل مع الجماهير.

٤/٢ المبحث الرابع: العلاقات العامة وللتأثير في

جماهير المنظمة.

### القسم الثاني: النتائج الميدانية

#### الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

#### الفصل الرابع: النتائج الميدانية (استقصاء العاملين)

١/٤ المبحث الأول: الأهداف.

٢/٤ المبحث الثاني: المعلومات.

٣/٤ المبحث الثالث: سير العمل.

٤/٤ المبحث الرابع: ممارسات العلاقات العامة

#### الفصل الخامس: النتائج الميدانية (استقصاء العملاء)

#### الفصل السادس: اتجاهات التطوير

١/٦ المبحث الأول: اتجاهات التطوير وتحليل مجال

القوى بصفة عامة من نتائج استقصاء العاملين

٢/٦ المبحث الثاني: اتجاهات التطوير وتحليل مجال

القوى تفصيلياً من نتائج استقصاء العاملين

٣/٦ المبحث الثالث: اتجاهات التطوير لدور العلاقات

العامة من نتائج

- استقصاء العاملين

- استقصاء العملاء



والجدولان للتأليين رقماً (١)، (٢) يوضحان الدرجات المعيارية العامة لأمنلة استقصاء العاملين لكل من شركتي بين كل منهما تحليل القوى لتلك الأمنلة.

## جدول رقم (١)

المتوسط والانحراف المعياري والدرجات المعيارية العامة لأبعاد استقصاء العاملين بالشركة الأولى

مستعمل	المؤال	المتوسط العام	الانحراف المعياري العام	الدرجة المعيارية العامة	
				الدرجة	الدرجة المعدلة
١	الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها	٤,٢١	٠,٧٨	٠,٥٩	٥,٩
٢	نظم اتصالات الشركة وتداول المعلومات داخلها وخارجها	٣,٧٢	٠,٩٢	٠,١١	١,١
٣	جوانب سير العمل بالشركة	٣,٠٨	١,١١	٠,٥٣-	٥,٣-
٤	ممارسات العلاقات العامة بالشركة	٣,٤٤	١	٠,١٧-	١,٧-

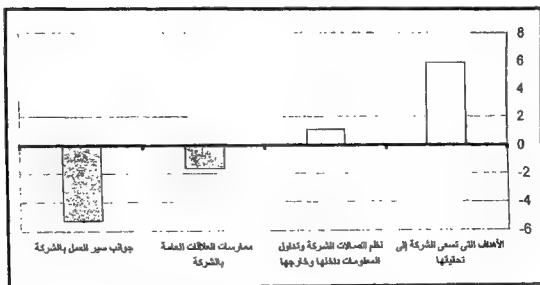
## جدول رقم (٢)

المتوسط والانحراف المعياري والدرجات المعيارية العامة لأبعاد استقصاء العاملين بالشركة الثانية

مستعمل	بيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري العام	الدرجة المعيارية العامة	
				الدرجة	الدرجة المعدلة
١	الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها	٣,٨٩	٠,٩٥	٠,٣٧	٣,٧
٢	نظم اتصالات الشركة وتداول المعلومات داخلها وخارجها	٣,٧٩	٠,٩٦	٠,٢٨	٢,٨
٣	جوانب سير العمل بالشركة	٢,٩٨	١,٢٢	٠,٤٧-	٤,٧-
٤	ممارسات العلاقات العامة بالشركة	٣,٣٠	١,١٢	٠,١٨-	١,٨-

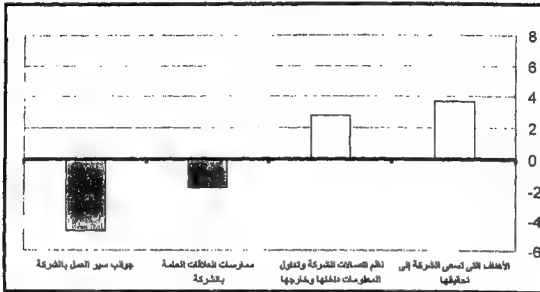
## شكل رقم (٢٢)

تحليل القوى لأمنلة الاستقصاء بالتنمية للعاملين بالشركة الأولى



شكل رقم (٢٣)

تحليل القوى لأسئلة الاستقصاء بالنسبة للعاملين بالشركة الثانية



وقد أظهرت الدراسة الميدانية بالشركتين محل للدراسة تدنى قيم كل من سير العمل وممارسات العلاقات العامة بكل من شركتي العينة مما يجعلهما عوامل معوقة بالنسبة لأداء الشركتين.

وكان من أشد البنود سلبية في البعد الخاص بسير العمل هو عدم رضا العاملين . وفي القسم للنظري لهذه الدراسة وضع أن المناخ التنظيمي يؤثر سلباً ( أو إيجاباً إذا توفرت الظروف الإيجابية التأثير ) على رضا العاملين الذي يرتبط بدوره بكل من الإنتاجية والنمو المهني. لذلك فإن هذا المثلث الرضا والإنجاز (الإنتاج) والنمو المهني ( للنمو والتطور) يعتبر متغيراً وسيطاً Intervening Variable بين كل من المتغير المستقل Independent variable والمتغير التابع وهو أداء العاملين Dependent Variable . وهذا الأداء هو ما يؤثر بدوره بدرجة كبيرة على رضا العمل، وبالتالي على سمعة المنظمة. وعلى ذلك فإن الأسلوب الإداري المناسب له مردوده في أول الأمر وفي آخره على سمعة الشركة حيث يؤثر مباشرة على تلك السمعة عند جماهير المنظمة، ومن جهة أخرى يؤثر بطريقة غير مباشرة على تلك السمعة من خلال تعامل تلك الجماهير مع العاملين بدورهم . لذلك فإن تطوير

الأسلوب الإداري في شركات التشييد والمقاولات له أولوية قبل غيرها من اتجاهات التطوير

وإذا كان دور العلاقات العامة هو تكوين الصورة المحيية للشركة لدى عملائها الخارجيين فإن تكوين الصورة المحيية والسمعة الطيبة بين الرؤساء والموظفين وهم الذين يشكلون العميل للدخلى للمنظمة أدعى أن تكون له من الأهمية في عمل العلاقات العامة نفس القدر لما لتكوين هذه الصورة والسمعة لدى العملاء الخارجيين.

أما أشد البنود سلبية في البعد الخاص بممارسات العلاقات العامة هو عدم توفر العدد الكافي من المتخصصين في مجال العلاقات العامة لتنفيذ عملية التخطيط، ولذلك يجب على المسؤولين بشركات المقاولات الاهتمام باختيار العاملين بأجهزة العلاقات العامة لديهم اختياراً دقيقاً ممن يتوافر لديهم الاستعداد والتأهيل اللازمين مع مواليتهم بالتدريب والخبرات التي تؤهلهم لأداء هذه الوظيفة الهامة خير أداء حيث يؤثر ذلك تأثيراً بالغا على أهم أصول الشركة المعنوية ألا وهي سمعة وسمعة الشركة. أما البند الثاني الذي نسم بالمسلبية مما يجعله عاملاً من عوامل الضعف، هو عدم تناسب مخصصات العلاقات العامة مع نشاطها مما يؤدي إلى ضعف الإنكلفت. وفي ظل المنافسة الشديدة واتجاه

- في عالم تتسارع فيه حلقات التطور في المعرفة، يلزم أن يلاحقها نفس التسارع في تجديد معلومات العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال العلاقات العامة كعلم وفن من حيث التخصص والتكنولوجيا المستخدمة (سواء في تحديد جماهير الشركة ودراسة ثقافتها وكيفية تقديمها - أو في الإعلان وإعداده أو في نشره أو التخصصات الفنية والتكنولوجية اللازمة .. الخ).
  - بجانب ما سبق من آليات، يتطلب الأمر إيجاد مركز إشباع متخصص يوفر لرجال العلاقات العامة فرصة تحصيل المعارف واكتساب المهارات المتخصصة في مجال إدارة السمعة المتمثل في إنشاء معهد لإدارة السمعة تنشئه جهة مختصة مثل اتحاد مقاولي التشييد والبناء مثلاً، يلتحق به عاملون متخصصون في مختلف جوانب إدارة السمعة ويختارون من شركات المقاولات وغيرها من الشركات ذات الرغبة، أو تخصيص منح دراسية لهؤلاء الأفراد في بعض الكليات الجامعية المتخصصة في التأهيل لهذه المجالات مع دراسة تمويل واختيار هؤلاء المبعوثين.
- تاسعاً: التوصيات**
١. ضرورة الاعتماد بالعمل وجعله العنصر الأول الذي يؤثر على قرارات وتصرفات كل من القيادات والعاملين بشركات المقاولات.
  ٢. العمل على وضع سياسة واضحة لدى الشركة عن: ما هي نوع المعلومات التي يتم تداولها، ومتى وكيف ولمن يتم ذلك ومراجعة نظام المعلومات وتنميته وإعداد الكوادر القادرة على توفير وتحليل وتوزيع المعلومات.
  ٣. معالجة القصور في توزيع البيانات والمعلومات وتوقيتات وصولها.
  ٤. ضرورة الاستفادة من المعلومات في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات المناسبة وعدم قصرها على تطوير العمليات والإجراءات فكل منهما واجب لا يغني عن الآخر.
  ٥. ضرورة الاهتمام بالمعلومات المتعلقة بالمنافسين المرتقبين.
- الشركات نحو تقليل العمالة وخفض التكلفة فإن عددا كبيرا من الشركات عندما تلجأ إلى ذلك يكون على حساب مخصصات العلاقات العامة والإعلانات باعتبارها أنشطة غير هامة مثل باقي الوظائف الإدارية من إنتاج وغيره.
  - ويتضح من تحليل ما هو قائم في استجابات للعلمين والعملاء من عوامل معوقة يمكن تحييدها ثم اختزلها ثم تحويلها إلى عوامل دافعة لحسن السمعة والصورة الذهنية المحيية للشركة هو تقويم لدور العلاقات العامة في شركات البناء والتشييد وهو مشكلة هذه الدراسة.
  - وطريق هذا التقويم بد أن تم تخصيص ما يؤدي إليه وتحديد ما يهدف إليه طريق أصبح واضح المعالم من خلال نتائج هذه الدراسة بقسميها للنظري والميداني. وفيما يلي معالم هذا الطريق:
  - اختيار رجال العلاقات العامة اعتباراً علمياً قائماً على تحليل لوظيفة وما يلزمها من مؤهلات، ثم اختيار العاملين الجدد من ذوى الاستعدادات التي يمكن عدد تربيتها وتنميتها اكتساب للقدرة على الأداء الصحيح لأعمال العلاقات العامة ثم تنميتها إلى مهارة في ذلك الأداء . والاستعداد للقدرة فالمهارة ليست هي الضامن لحسن الأداء، بل يجب أن يتوفر بجانبها الدافع الذي يشكل رغبة الأفراد في ممارسة هذه المهنة . ويكمل هذه الدافعية ما يتحمل به هؤلاء المختارين للعمل بالعلاقات من قيم ومعتقدات وثقافة تكون مناسبة لما يتطلبه جودة الأداء في مجال العلاقات العامة ( القيم الإيجابية والسلبية ).
  - التطور العلمي في وسائل الاتصال وتكنولوجياه يتطلب توفير الإمكانيات المادية المتمثلة في الأجهزة والأدوات والمستلزمات المطلوبة والمتطورة أولاً بأول، بجانب القوى البشرية القادرة على استخدام هذه الإمكانيات للاستفادة منها بأقصى درجة . وكل من هذه الإمكانيات المادية والفنية والبشرية يتطلب مخصصات مالية مناسبة تقوم على أساس أن نشاط العلاقات العامة نشاط علمي له مردوده في عالم تنافسي وليس مجرد تشهيلات لفئة متميزة من الإدارة وضيوفها.



٦. ضرورة الاهتمام بأسلوب الإدارة ومعالجة السبلات التي تعوق كفاءة وفاعلية أداء العاملين من حيث ضرورة مشاركة العاملين في عملية التخطيط ولأن يصبح التفويض قيمة أساسية وليست شكلية، وتقبل الرؤساء للآراء المعارضة ومناقشتها والاهتمام بالتخطيط الجيد ومقترحات العاملين وتشجيعهم على الابتكار.

٧. ضرورة قيام العلاقات العامة بوظيفتها في اقتراح السياسات.

٨. ضرورة الاهتمام بعملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة ومراعاة اتباع الأسلوب العلمي لتحقيق أفضل النتائج.

٩. ضرورة اهتمام العلاقات العامة بشركات المقلولات بنشر ثقافة الجودة الشاملة والقيم الخاصة بتشجيع مبدأ المشاركة الإعلامية للداخلية والخارجية وضرورة دعم مبادئ الإدارة العليا لها في ذلك.

١٠. ضرورة اهتمام أجهزة العلاقات العامة بشركات المقاولات بتحقيق الاتصال المستمر في اتجاهين مع العملاء لتحقيق مزيد من الشفافية.

١١. العمل على توفير الأدوات والتكنولوجيات المناسبة والكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال العلاقات العامة وتنميتهم عن طريق التدريب اللازم والمناسب.

١٢. الاهتمام بتحقيق مصداقية رسائل المنظمة والعلاقات العامة لدى العميل الداخلي والخارجي.

١٣. ضرورة تضافر الجهود بين القائمين على شركات المقاولات والمتخصصين في مجال العلاقات العامة لإنشاء مركز أو معهد السمعة يختص ببحوث سمعة المقاول ودراسة متغيرات للصناعة وأثرها على صناعة التشييد والمقاولات.



## تنمية الصادرات المصرية في ضوء متطلبات الجودة (\*)

إعداد

أ. فكري أحمد العدل

## مقدمة:

الاقتصادية وتنميتها ودعمها ووضع البرامج المناسبة لها. ولا شك أن التخطيط الاقتصادي الذي تقوم به هذه الأجهزة المهمة بشئون البيئة يعمل على حماية البيئة ووضع البرامج الكفيلة بتحقيق هذه الحماية كما تقوم بإيجاد الأساليب العلمية التي تمنع الأفراد والمؤسسات من الاستخدام السلبي للبيئة وإيجاد صور التوازن المختلفة بين النشاط الاقتصادي والنشاط الطبيعي. وتقوم هذه الأجهزة أيضاً بتحقيق ما يسمى بالتنمية المتوازنة Sustainable Development التي تعتبر أهم مشكلة اقتصادية من موضوعات علم الاقتصاد المعاصر.

وسوف يتناول الباحث في الفصل التمهيدي : مشكلة الدراسة - أهمية الدراسة - أهدافها - فروض الدراسة - منهج البحث ونطاقه وحدوده ومجتمعه - خطة عمل الدراسة على النحو التالي :-

## أولاً : مشكلة الدراسة:

يتفق علماء الاقتصاد على أهمية قطاع الصادرات في الفكر الاقتصادي الحديث لثلاثة أدوار رئيسية:

## الدور الأول: ارتباط نشاط التصدير بأهداف إدارة التنمية:

ذلك أن التصدير بما يحققه من تغيرات في هيكل الأبنية الاقتصادية للحول النامية يحقق للتوزيع الأمثل لاستخدامات الموارد الاقتصادية المتاحة من جانب وتغيير نمط الأهمية النسبية لقطاعات الإنتاج الرئيسية على وجه يكفل زيادة الإنتاجية كما ونوعاً من جانب آخر.

هذا ويبدو الأثر الإيجابي لنشاط الصادرات فيما يتضمنه من تغيرات، وترجع أهمها إلى إدخال عناصر وأساليب التكنولوجيا المتقدمة لعمليات الإنتاج وتطوير نظم وبرامج عمليات الإنتاج الحالية، بما يمتثل والمواصفات العالمية لنظام الجودة الشاملة.

أصبحت البيئة في غضون العقد الأخير من القرن العشرين تشكل مجالا خصباً لدراسات اقتصاد البيئة، كمسألة استخدام الأمثل للموارد الاقتصادية طبقاً للمعيار الاقتصادية وظاهرة الانفجار السكاني بكل أبعادها السلبية على الأنظمة البيئية حيث تعتبر هذه الظاهرة من الأسباب الرئيسية لظاهرة استنزاف الموارد الطبيعية وتفاقم مشكلة التلوث. كذلك أصبح علم الاقتصاد يهتم بمسألة الأمن الغذائي التي ترجع بدورها إلى أسباب عدة في طبيعتها استنزاف موارد الزراعة والغابات والغمرائي وتلوث المياه والهواء والتربة كما ترجع إلى ظاهرة الانفجار السكاني . كذلك غدت هناك مجموعة من الدراسات الاقتصادية التي تركز شغلها الشاغل في دراسة العلاقة بين التنمية الاقتصادية والبيئة وتحليل الآثار السلبية لهذه العلاقة التي تنجم عن سوء استخدام الإنسان لقدرات البيئة واستخدامه لمواردها الاقتصادية استخداماً جائراً .

وتركز دراسات اقتصادية أخرى على استمرار الموارد الاقتصادية والحفاظ على توازنها بالإضافة إلى أن التلوث يمثل تكلفة مهددة Lost Cost يتم تحميلها في كثير من الحالات بسبب الخسائر الحتمية على ثمن السلع والخدمات كما أن تكلفة منع التلوث تعامل اقتصادياً نفس المعاملة حيث يتم إضافتها على تكلفة المنتج.

ولقد أصبح التخطيط الاقتصادي لصحية البيئة Planning Environmental وما يتخصص عنه الاختيار الاقتصادي بين بدائل توفر هذه الصحة، وإيجاد المنظمات والأجهزة المتخصصة في شئون البيئة عملاً أساسياً من موضوعات علم الاقتصاد. وتعمل هذه المنظمات على التخطيط لهذه الحماية

(\*) رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية؛ تمت مناقشتها بكلاديمية الساعات العلوم الإدارية، تحت إشراف أ.د. إبراهيم سعد المصري أستاذ الاقتصاد بكلاديمية الساعات، ود. نهى الخطيب مدرس الإدارة العامة بالأكاديمية.



تعتبر لدى خبراء الإدارة الاقتصادية من أهم وسائل السياسات الاقتصادية الحديثة للحصول على موارد النقد الأجنبي اللازمة لعمليات التكوين الإنتاجي الحديث.

وتعتبر الصادرات المخرج الوحيد للدول النامية، للخروج من ضائقة الضغوط الدولية بما تمكن به المديونيات من تأثيرات سلبية علي موارزير المدفوعات.

ورغم الأهمية القصوى للصادرات المصرية خصوصاً الصادرات الزراعية منها، باعتبارها مصدراً من مصادر الدخل القومي من العملات الأجنبية رغم أن هذه الصادرات تتعرض حالياً لمشاكل اقتصادية مختلفة، جعلت معظم الدول المستوردة لها تخفض من مستوى حجم واردتها منها، وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض مستوى حجم صادراتنا من السلع والمنتجات الزراعية.

وترجع أهمية الدراسة الحالية لمشكلة انخفاض حجم ومستوى الصادرات الزراعية المصرية، إلى أنها تسعى لإيجاد الأسباب الأساسية لهذه المشكلة الاستراتيجية التي تهدد الدخل القومي وتبحث في الأسباب المختلفة أيضاً التي تهدد القدرة التنافسية لهذه الصادرات في الأسواق الدولية.

ومن هنا فدراسة الباحث، تؤكد علي عدم إدرارك المسؤولين عن الصادرات الزراعية المصرية لأهمية دراسة المتغيرات العالمية الجديدة للبيئة وتأثيرها علي صادراتنا من السلع للزراعة.

ففي مجال التسويق الدولي كان يكفي للشركة المتعاملة مع السوق للخارجي دراسة متطلبات السوق واحتياجاته، وتجهيز البيئة للتسويقية الخارجية ومتغيراتها مع الاعتراف بأهمية المنافسة السعرية.

غير أن هذه النظرية للتسويق أصبحت تقليدية تماماً، وأصبح هناك دورٌ بيئي واضح للتسويق، وأصبحت الدول المتقدمة في وضع لشرطيات بيئية؛ بهدف المحافظة علي بيئتها المحلية وصحة مواطنيها، ومن ثم تشكل هذه الاشتراطات عائقاً أمام بعض الشركات بمنحها.

ويقصد بتسمية للصادرات: هذا العمل علي إحداث تغييرات هيكلية في الصادرات بحيث تؤدي إلي زيادة الصادرات الملحية

وقد تناول الفكر الاقتصادي الحديث أهمية نشاط التصدير في تحريك الاستثمارات؛ لإشباع الطلب المتزايد علي الأسواق العالمية.

ومن أبرز هذه الدراسات ما قامت به الأمم المتحدة من إثبات العلاقة بين التصدير والمتغيرات الأساسية المعبرة عن الإنماء الاقتصادي حيث اتخذت هذه الدراسة اتجاهين:

(الاتجاه الأول): يركز علي قياس أثر فجوة ميزان المدفوعات للدول النامية علي معدلات نموها الاقتصادي. وذلك بمقارنة خطط توقعات تطور حصيلة الصادرات مع خطط توقعات تطور الواردات الضرورية لبلوغ معدلات النمو المستهدفة.

(الاتجاه الثاني): للتركيز علي إظهار العلاقة بين متغيرات كل من حجم الصادرات ومستوي النمو الاقتصادي، وقد أسفرت النتائج علي تأكيد دور نشاط الصادرات علي معدلات النمو المستهدفة، وبالتالي انعكاسها علي مستويات الدخل القومي.

الدور الثاني: اتساع قاعدة السوق وتطوير وتحديث المؤسسات الإنتاجية:

فالتساع نطاق السوق يلعب الدور الأكبر في تقوية دوافع المستثمرين في استثمار رؤوس أموالهم في المنتجات والسلع التي تعتمد أساساً علي المقدرة التنافسية. واتساع نطاق السوق يعمل علي إيجاد فرص للتطوير للهياكل الإنتاجية؛ بما يتماشى مع متطلبات السوق العالمي فضلاً عن أنه يخلق فرصاً إنتاجية لا توفرها الأسواق الداخلية.

ولا يمكن إنكار الأثر الأكبر لدور نشاط الصادرات في تحقيق القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية أمام المنتجات العالمية، وما يستتبع ذلك من تهيئة المناخ العلم للاستخدام الأمثل للطاقت الوطنية؛ من خلال رفع مستوى إنتاجية كل قطاع من القطاعات الاقتصادية العاملة.

الدور الثالث: أهمية نشاط الصادرات في إعادة للتكوين الرأسمالي للقواعد الإنتاجية:

إذ إنه بعد الإضرار الوطني تعتبر الصادرات من أهم مصادر إعادة التكوين الرأسمالي فسياسة إنعاش الصادرات



الجودة البيئية لأسواق الدول المتقدمة، خصوصا لأسواق دول الاتحاد الأوروبي والتي من شأن التعرف عليها تصحيح الاستراتيجية التسويقية لصادراتنا الزراعية، فاختفاض حجم وقيمة الصادرات الزراعية المصرية إلي دول الاتحاد الأوروبي يرجع سببه إلي عدم إدراك معظم المصدرين لمعايير ولشروطات الجودة البيئية (ISO 14000) لأسواق ودول الاتحاد الأوروبي، وعدم الالتزام بها عند وضع الاستراتيجيات التسويقية لتصدير السلع الزراعية إلي أسواق الاتحاد الأوروبي وينطبق هذا علي كل سلعا الزراعية كمحصول للبطاطس واللبصل والثوم والطماطم والعنب والبطيخ والمحاصيل الرئيسية كالقطن وغيره.

من المعروف أن علم الاقتصاد قد بدأ مع بداية الثمانينيات يربط بين ما يسمى بمفهوم التنمية المتواصلة Continuous Development والمحافظة علي البيئة وتنميتها وتخفيض حدة تلوثها، وأصبح هناك دراسات متعددة للربط بين تحسين الإنتاج الصناعي والزراعي وزيادة المنطق علي التلوث وبذلك التول المتقدمة في وضع شروطاً أساسية أو معاييراً للجودة البيئية يؤدي تحقيقها لزيادة الإنتاج وتسجيل عمليات المنافسة للتصديرية للدول الأجنبية.

ونظراً لأن قضية التصدير في مصر تخطي باهتمام بالغ انطلاقاً من مبدأ إحلال الصادرات محل الواردات من جهة وتشجيع التصدير. من جهة ثانية إعمالاً للفلسفة تنويع مصادر الدخل فقد بدأت الحكومة بالاهتمام بالقضايا البيئية ومشاريع الاستثمار في مجال البيئة.

وحتى وقت قريب كان تركيز علماء الاقتصاد علي دراسة الجودة الشاملة في مجال الصناعة والمنتجات الصناعية المختلفة نظراً لما تؤدي إليه الجودة من تحسين مواصفات السلعة وتطوير المنتج الصناعي، وبالتالي زيادة المبيعات من السلع المنتجة، وتأمين رغبات العميل أو المستهلك في السوق المحلي. وتقوم منظمة الجودة العالمية (ISO) بوضع المعايير المختلفة لجودة السلع في الصناعة، وهي منظمة عالمية للمقاييس والمعايير مقرها جنيف بسويسرا.

غير أن سرعان ما حدث تحول كبير في مفهوم مندل الجودة

بمعدل أكبر من الصادرات للخدمة، وزيادة الصادرات غير التقليدية بمعدل أكبر من زيادة الصادرات التقليدية، وزيادة صادرات القطاع الخاص بمعدل وزن أكبر من صادرات القطاع العام، وكذلك تغيير هيكل الأسواق التي تتوجه إليها الصادرات بحيث تتم المحافظة علي الأسواق القديمة وزيادة لصادرات إليها، واكتساب أسواق جديدة وتطعيم العقد منها، وكل هذه المتغيرات تؤدي إلي زيادة كبيرة ومستمرة في الصادرات، ولا شك أن ذلك لا يتم إلا بوجود إستراتيجية لتنمية الصادرات يكون لها أهدافها وسياساتها وبرامجها، التي تربطها ببقاى الإصلاحات الهيكلية الأخرى.

والرجوع إلي الحيد من التجارب الناجحة في لدول النامية مثل كوريا وبعض دول أمريكا اللاتينية وبدرجة أكثر لدول جنوب شرق آسيا نجد أنها في معظمها ربطت من تلقاء نفسها بين تنمية الصادرات وباقى جوانب الإصلاح الهيكلي في إستراتيجيتها نحو التحول الاقتصادي، وهذا ما حدا بصندوق النقد الدولي والبنك الدولي إلي تضمين برامج الإصلاح الاقتصادي عملية الربط بوضوح بين تنمية الصادرات والإصلاح الهيكلي في الكثير من التجارب الحديثة للدول التي لجأت إلي كلٍ من الصندوق والبنك الدوليين.

ومعني ذلك أن مفهوم التسويق تطور إلي أن يصبح مفهوماً للتسويق البيئي، مما يحطه موضع اختلاف عن مفهوم التسويق الاجتماعي الذي ظهر في السبعينات، وأصبح المفهوم الجديد للتسويق يأخذ في الاعتبار كلا من جانب تحقيق الإشباع لحاجات ورغبات الأفراد والمنظمات ومراعاة الحفاظ علي مطالب وسملة المجتمع.

ومن هنا اهتمت الدول المتقدمة صدقةً لبيئة؛ بوضع معاييراً للجودة البيئية وأصبحت هذه المعايير هي المحدد الرئيسي لنمو أو انخفاض الصادرات. ومن جهة ثالثة: في الوقت الذي تضع فيه مصر أجل أملاً ومستقبلاً في تنمية أسواقها وصادراتها الزراعية إلي السوق الأوروبية؛ بلغت معايير الجودة البيئية تمثل تهديداً جديداً علي صادراتنا المتوقعة إلي الأسواق الواسعة لدول السوق.

ومن هنا يعد هذا البحث، محاولة للتعرف علي معايير



وقد طورت منظمة الجودة العالمية (ISO) الأيزو ٩٠٠٠ في الصناعة إلى أيزو شامل هو أيزو ١٤٠٠ ويتميز هذا الأيزو بالشمول وهو مجموعة من البرامج لقياس الفلوت البيئي وإجراءات المراجعة والتصحیح وكل ذلك من أجل إيجاد المنتج الأخضر وضمان للصحة البيئية.

وفي جمهورية مصر العربية بدأت هناك اتجاهات حديثة لتطبيق معايير الجودة البيئية (أيزو ١٤٠٠٠) في مختلف المجالات الاقتصادية والخدمية ويركز هذا البحث علي التعرف بالايزو البيئي وقياس التأثير للجودة البيئية علي المنتجات الصناعية والزراعية ولأيضاً صادرات مصر الصناعية والزراعية.

#### ثانياً: أهمية الدراسة:

يرى كثير من الباحثين الاقتصاديين أن مستقبل مصر الاقتصادي والتنموي، رهن بتحقيق قفزة كبيرة في صادرات مصر، وبشكل خاص الزراعية منها، ونظراً لمرحلة الزراعة للمصرية، وتمتع الحاصلات الزراعية للمصرية بمزايا نسبية، وتمتع حاصلاتنا البستانية من خضر ولحاهية ونباتات طبية وعطرية وزهور ونباتات زينة بمزايا تنافسية، من حيث النوع والشكل والحجم والكمية والسعر والجودة، ونظراً لأن اتفاقية الجات ستؤدي إلي رفع أسعار بعض السلع الزراعية المستوردة ١٠,٥%، مما يؤدي إلي خسارة مصر حوالي ١٧٠ مليون دولاراً لنقص حصيلتها من النقد الأجنبي، ولذلك يتحتم التوسع في تصدير السلع الزراعية المنافسة وترشيد الاستيراد من الخارج.

غير أن الصادرات الزراعية المصرية تعاني مشاكل وصعوبات متعددة مما يؤدي إلي صعوبة للتصدير وانخفاض حجم ونوع الصادرات.

وتتمثل أهم هذه الصعوبات والمشاكل في اتجاه الدول المتقدمة إلي التزامها في واردتها من الدول المختلفة ببدى تطبيق الدول المصدرة لها بمقاييس ونظم إدارة الجودة البيئية والمعايير المعتمدة من المنظمة الدولية للمقاييس المعايير (ISO) في هذا الشأن.

ومن المعروف أن هذه المعايير البيئية تمثل اتجاه طبيعي

حيث امتد ليشمل البيئة (Environment) ويشمل مختلف العناصر المكونة للبيئة ويشمل أيضاً ما يسمى بالسلع البيئية والتسويق البيئي. وليكن الدول تضع معياراً للجودة البيئية في شكل مواصفات قياسية للسلع الصناعية والمنتجات الزراعية المختلفة.

وليس هذا المعنى من إنتاج الدول للدول، حيث أنها لا تهتم وليس لديها الوعي الاقتصادي للبيئة أو الوعي التسويقي للبيئة، بل هو وليد مدارس اقتصادية أوروبية مثل المجموعات الأهلية، وأحزاب الخضر، ومؤسسات الأمم المتحدة، حيث أصبحت هذه المنظمات تدعو إلي أهمية خلق منتج صناعي أو زراعي أو خدمي نظيف أو منتج أخضر (Green Product)، وهذا المنتج غير ملوث أو صديق للبيئة يزداد الطلب عليه من قبل الدول المتقدمة والشركات المتقدمة في هذا المجال.

كذلك بدأت الدول تربط بين اتساع حجم صادراتها من السلع والمنتجات المختلفة وبين نجاحها في الوصول إلي نظم تحقيق الأهداف البيئية وعملها المستمر في تحسين أدائها طبقاً للمواصفات العالمية للجودة، مما يضمن للمنشآت الاقتصادية مركزاً تنافسياً متميزاً في الأسواق المحلية والدولية.

فقد حدث تراجع ملحوظ في صادرات مصر الصناعية والزراعية، ويرجع هذا التراجع في جزء كبير منه إلي تفكك المنتجين للمعايير العالمية المختلفة الموضوعية للجودة البيئية للسلع والمنتجات، فقد تراجعت الكمية المصدرة من البطاطس مثلاً للدول الأوروبية من ٣٧٠ طناً سنوياً إلي ١١٠ طناً ومن الطماطم من ٤٠٠ طناً سنوياً إلي ٢٢٨ طناً ومن الفول السوداني من ٣٠٠ طن سنوياً إلي ٨٥ طناً ومن الموالح من ٥٨٠ طناً سنوياً إلي ٣٥١ طناً. كما تراجعت الكميات المصدرة للدول الأوروبية مثلاً من المنتجات الصناعية خصوصاً القائمة علي المنتجات الزراعية ومنتجات الغذاء مثل: المعالب والحلويات والمصاير والشييسي والمياه المعدنية وكذلك الأدوية وغيرها نظراً لإغفال مصدريها للمواصفات القياسية للجودة البيئية، فقد انخفض حجم الصادرات لمصر من المنتجات الغذائية من ٣١٣ طناً سنوياً إلي ٢٥٠ طناً وانخفض حجم صادراتنا من الحلويات المصنعة من ٣١٠ طناً سنوياً إلي ٢٨٠ طناً وانخفض حجم صادرات الأدوية الي ٤٠٠ طن سنوياً بدلاً من ٥٥٠ طناً.



وفي هذا المجال سعت مصر نحو دعم علاقات المشاركة المصرية الأوروبية وتعزيز علاقاتها مع دول الاتحاد الأوروبي وفتح آفاق جديدة لتوليد المنتجات الزراعية في السوق الأوروبي وذلك باعتبار الشريك الأوروبي هو الشريك التجاري الأول لمصر، حيث استحوذت دول الاتحاد الأوروبي على حوالي ٣٩,٤% من إجمالي قيمة الصادرات المصرية عام ٢٠٠٣، كما بلغت واردات مصر من أوروبا حوالي ٣٩,٥% من إجمالي الواردات المصرية، وتعمل مصر على زيادة حصص الصادرات الزراعية المغفلة لتصل إلى ٢,٥ مليار دولار سنوياً بدلاً من ٣٠٠ مليون دولار حالياً.

غير أن الباحثين في الإدارة التسويقية، يؤكدون على حقيقة سلبية لإستراتيجية التصدير المصرية لأسواق الاتحاد الأوروبي؛ إذ ترفض معظم دول الاتحاد دخول نسبة كبيرة من الصادرات الزراعية المصرية، بالرغم مما يديه الجانب الأوروبي من استعداده لتقديم تسهيلات للصادرات الزراعية، مثل الموافقة على مبدأ زيادة الحصص التصديرية الزراعية المغفلة من الجمارك وتوسيع مواسم استيرادها مع إضافة ملح زراعية جديدة فضلاً عن تخفيض للتعريفات الجمركية على الكميات المصدرة بأكثر من الحصص، وذلك بسبب عدم مطابقتها لمعايير الجودة البينية.

ومن هنا كانت أهمية الدراسة في التركيز على أسواق الدول الأوروبية والأمريكية باعتبارها أهم الأسواق المؤثرة في الجودة البينية للصادرات الزراعية والصناعية على المستوى العالمي.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

#### تهدف الدراسة إلى ما يلي:

١- إدخال البعد البيئي في الاستراتيجية المصرية لاستصلاح واستزراع الأراضي، حيث أن هذا الإدخال يؤدي إلى زيادة الحدية للتصديرية لمشروعاتنا الجديدة في توشكي ودرج الأريعين وشرق السويس وترعة السلام، مما يساعد في زيادة حجم الصادرات الزراعية من ٢ مليار إلى ٥ مليارات جنيه أو يزيد.

٢- الاستفادة من حرية التجارة وظاهرة الأسواق المفتوحة

عالمي، يسائر تزايد الاهتمام العالمي بمشاكل البيئة، والذي ظهر الاهتمام به في قمة الأرض في ريودي جانيرو عام ١٩٩٢، الذي شهد أكبر تجمع لحكومات للدول، وتعتبر مفهوم التنمية الاقتصادية بمفهوم التنمية المستدامة (Sustainable Development) كما يسائر تزايد العضوية في جماعات البيئة وتزايد عدد هذه الجماعات، بالإضافة إلى تنامي ضغوط الأحزاب السياسية الخضراء على الحكومات؛ ليزداد اهتمامها وتدخلها من أجل حماية البيئة.

وتهدف نظم الجودة سواء منها المطبقة في المجالين الصناعي أو الزراعي والخدمي على زيادة القدرة التنافسية للمنتج، وتحقيق زيادة مباشرة في عائدات المادي والاجتماعي برفع مستوى المنتج وضمان ثقة العملاء، وبناء علاقات قوية معهم فضلاً عن تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

وكان أول إصدار لمواصفات قياسية دولية عام ١٩٨٧ في المجال الصناعي، حينما اجتمعت لجنة تضم ٩١ دولة، هي الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، وتم اختيار المواصفات القياسية لنظم الجودة تحت اسم ISO 9000 وتشكل كلمة ISO اختصار لـ (International Standardization Organization). وترجمتها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي منظمة تهدف إلى:

- وضع المعايير القياسية.
- وضع المعايير والأسس والاختبارات.
- منح الشهادات المتعلقة بالاختبارات.

وتركز مصر في سياستها لتسويق صادراتها الزراعية المتنوعة على أسواق دول أوروبا، نظراً لظني أسواقها وقرب أسواق هذه الدول واتساع مساحتها وتنوع احتياجات هذه الأسواق لتنوع طبيعة شعوبها، والاختلاف البشري لدولها.

فالمجموعة الأوروبية تشكل مجتمعة القوة الرابعة من حيث عدد سكانها، كما تشكل قوة اقتصادية كبيرة بأسواقها التي تضم ثلاثة عشرة دولة، لأنها تعمل في إنتاج يقارب إنتاج الولايات المتحدة واليابان، فضلاً عن أن ٩٠% من التجارة العالمية يتم بين دولها.

وبين زيادة حجم ومستوى الصادرات الزراعية المصرية لدول الاتحاد الأوروبي.

الفرض الرابع: تشدد الاتحاد الأوروبي في تطبيق معايير الجودة البيئية على الصادرات الزراعية المصرية أدى إلى انخفاض حجم الصادرات المصرية لدول الاتحاد الأوروبي.

#### خامسا: منهج الدراسة:

يعتمد الباحث في دراسته على منهجين متكاملين للدراسة معاً:  
(أ) المنهج للنظري:

حيث يلجأ الباحث إلى الاستعانة بالكتب والمراجع والدوريات الخاصة بمعايير الجودة البيئية، ووصف هذه المعايير وبيان أهميتها وأهدافها وأثرها الاقتصادي.

(ب) المنهج للتجريبي:

حيث يلجأ الباحث للمنهج التطبيقي بالقيام بالمقابلات والزيارات الشخصية للمسؤولين والاستعانة بالإحصائيات المختلفة المدعمة لصدق أو لحد صدق الظاهرة المتناولة.

كما يقوم الباحث بإعداد قائمة استقصاء تصمم مجموعة من الأسئلة يوضح فيها مفهوم وطبيعة معايير الجودة البيئية، ومدى تطبيقها، ومدى تقاضم المسؤولين لهذا التطبيق.

كما تحتوي القائمة على بعض الأسئلة التي تقيس التأثير الاقتصادي لتطبيق هذه المعايير على جودة المنتج الزراعي والصناعي، وزيادة حجم صادراتنا الصناعية والزراعية منها إلى الدول المختلفة.

وقد اعتمد الباحث في حصوله على البيانات على نوعين من المصادر هما:

(أ) مصادر ثانوية (Secondary Sources)

وتتمثل في المراجع والدوريات والنشرات العربية والأجنبية للتعرف على المفاهيم والمبادئ الأساسية القائمة عليها نظم إدارة الجودة البيئية.

(ب) مصادر أولية (Primary Sources)

وتتمثل في الدراسة الميدانية التي تعد الركيزة الأساسية لهذه الدراسة، وذلك بهدف التعرف من الجهات والشركات المعنية بالتصدير على المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى

حيث اشتملت اتفاقية الجات في كبر جزء منها على قطاع الزراعة.

٣- التوصل إلى وضع الاستراتيجيات للتسويق المناسبة؛ لتنمية الصادرات الزراعية المصرية إلى أسواق دول الاتحاد الأوروبي.

٤- إظهار الأهمية للتسويق لمنتجاتنا الزراعية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وزيادة الدخل القومي.

٥- لفت نظر المسؤولين عن التصدير من المنتجين والمستثمرين إلى أهمية البعد البيئي في الإنتاج الزراعي، لما له من دور إيجابي في تنمية صادراتنا من السلع الزراعية وازدياد طلب المستهلكين عليها في العالم من أصدقاء البيئة.

٦- التنبيه إلى الآثار الاقتصادية للجودة البيئية (ISO 14000) والتي تتمثل: في توسيع فرصة المنافسة التسويقية للسلع الصناعية والزراعية، وزيادة حجم الصادرات من المنتجات الزراعية والصناعية للدول المختلفة وخصوصاً الدول الأوروبية.

٧- تلافي التكلفة الاقتصادية المهددة (Economic lost cost)، وزيادة الأرباح للمنتجين والمصدرين، وحسن الاستفادة الحدية من عوامل الإنتاج مثل: رأس المال والأرض والتكنولوجيا المستخدمة، وما يترتب على ذلك من زيادة في الناتج القومي.

#### رابعاً: فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة اقتصادية طردية بين تطبيق معايير الجودة البيئية وزيادة حجم الصادرات المصرية من المنتجات الصناعية والزراعية.

الفرض الثاني: توجد مجموعة من المشاكل الاقتصادية تواجه تطبيق معايير الجودة البيئية، وللتخلص من هذه المشاكل تساعد على نمو الصادرات المصرية في الأسواق الأوروبية.

الفرض الثالث: هناك علاقة إيجابية ملموسة بين إدخال الأجهزة الحكومية والشركات المتخصصة في تصدير الحاصلات الزراعية البعد البيئي أو المفهوم البيئي للتسويق،



الفصل الأول: الأبعاد الاقتصادية لمصطلح البيئة :

ويرعرض فيه الباحث الأبعاد الاقتصادية لمصطلح البيئة في مبحثين لمختلين في التسويق هما: المدخل التقليدي في ضوء دراسة السوق والتنبؤ بالطلب على السلعة والتعريف بمتنصر المزيج التسويقي، أما المبحث الثاني فيتعلق بالمدخل الحديث في التسويق وهو المدخل البيئي الذي يفترض قدرة المنشأة على الاستمرار في ظل إدخالها للبعد البيئي في عملياتها للتسويق.

الفصل الثاني: معايير الجودة البيئية وأثرها الاقتصادية في صناعة الصادرات:

ويرعرض فيه الباحث مبحثين: المبحث الأول منه: ينفرد بدراسة معايير الجودة البيئية، وفي المبحث الثاني منه: يوضح أهم الآثار الاقتصادية لمعايير الجودة البيئية في صناعة الصادرات المصرية في ضوء الآثار الاقتصادية لدول السوق الأوروبية على الصادرات الزراعية المصرية.

الفصل الثالث: طبيعة الصادرات المصرية في ضوء برنامج الإصلاح الاقتصادي، والتحديات التي تواجهها :

يعرض فيه الباحث مبحثين: المبحث الأول منه: ينفرد بدراسة أهمية دور قطاع الزراعة في تنمية وتنشيط الصادرات المصرية، مع عرض ملخص لتطور هيكل الصادرات والواردات المصرية، وموضحاً مستقبل الصناعة المصرية في أوائل القرن الحادي والعشرين .

وفي المبحث الثاني يستعرض الباحث لأهم المعوقات التي تعترض تنمية للصادرات المصرية.

للدراسة الميدانية :

حيث يهتم الباحث رسائله بإجراء دراسة ميدانية لبيان مدى تفاعل البيئة المبحوث لتطبيق معايير الجودة البيئية وأهمية تطبيق هذه المعايير في قطاع الصادرات الزراعية وحصر للمشاكل والمعوقات المختلفة التي تواجه عمليات التطبيق.

تساعاً: النتائج والتوصيات :نتائج الدراسة:

١- أسفرت البزانات الجدولية للدراسة النظرية عن الدور

رفض أسواق الاتحاد الأوروبي لبعض صادراتنا للزراعية من السلع والمنتجات المختلفة خصوصاً في أسواق الاتحاد الأوروبي.

سلباً: نطاق وحدود الدراسة:

وتتمثل محدثات هذا البحث فيما يلي:-

(أ) الحدود الزمنية: يقتصر البحث على تحليل الوضع البيئي للصادرات المصرية في الفترة من ١٩٩٠ إلى ٢٠٠٤.

(ب) الحدود المكانيّة: يغطي البحث الأسواق التصديرية المصرية المختلفة خصوصاً الأوراق الأوروبية والأمريكية.

سابعاً: مجتمع للدراسة:

يغطي مجتمع للدراسة المسؤولين بمركز تنمية الصادرات المصرية، وإدارة التمثيل التجاري، والهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات، ونقطة لتجارة الدولية بوزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، كما اشتملت على المسؤولين من الاتحاد العام للمصدرين والبورصة الزراعية المصرية بوزارة الزراعة، والغرف لتجارية شعبة المصدرين، كما اشتملت على المسؤولين بشركات الوادي لتصدير للحاصلات الزراعية، وشركة مصر للتجارة الخارجية وشركة النصر للاستيراد والتصدير.

وتم تحديد العينة طبقاً للقانون:

$$\text{حجم العينة حيث } (n) = \frac{C}{(C+1)}$$

\* حيث C = حجم المجتمع، ح النسبة المئوية لمفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل القياس، ل = النسبة المئوية لمفردات العينة التي لا تتوافر فيها الخاصية محل القياس.

انظر د. عبد المجيد فراج، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة المكتبة العلمية، ٢٠٠٢، ص ٤٨.

ثامناً: خطة للدراسة:

وتشتمل خطة للدراسة على ما يلي:

الفصل التمهيدي: ويشمل المقدمة - مشكلة الدراسة - وأهميتها - وأهدافها- وفروضها - منهج البحث ونطاقه وحدوده - مجتمع البحث - خطة عمل الدراسة.



ب- إجراء المفاوضات مع الدول التي تفرض قيودا نوعية، مقابل ذلك الاهتمام بمواصفات الجودة المطلوبة في الأسواق العالمية.

ج- الاهتمام بوجود قاعدة بيانات للتصدير.

د- التمسك بالمعايير العالمية للبيئة لجودة السلع والمنتجات الوطنية.

هـ- أهمية عمل مصر على تنظيم استفادتها من النتائج الإيجابية لانضمامها لاتفاقية الجات ويكون ذلك بما يلي:

أ- تنظيم استفادة مصر من الحوافز الاقتصادية والتخفيضات النوعية التي تمنحها الاتفاقية للمنتجين والمصدرين على السواء.

ب- تنظيم استفادة مصر من برامج الحماية الدولية التي تمنحها الاتفاقية لأعضائها ومنع الإغراق.

ج- توسيع استفادة مصر من جهود منظمة التجارة العالمية في وضع برامج تنمية الصادرات.

د- زيادة فرص التعاون الدولي لفتح أسواق جديدة لصادرات مصر.

هـ- أهمية اللجوء إلى اتفاقيات الحماية الدولية واتفاقيات التحكم التجاري الدولي.

٦- ضرورة تنظيم مصاهمة المناطق الصناعية الحرة في تنمية صادرات مصر حيث أن هناك فوائد ومميزات متعددة يمكن أن تعود على الصادرات من تنمية تلك المناطق، ويتمثل فيما يلي:

أ- زيادة الناتج القومي.

ب- دعم ميزان المدفوعات.

ج- زيادة استخدامات المواد الخام.

د- تسويق المنتجات.

هـ- القضاء على البطالة.

و- نقل المعرفة والتكنولوجيا.

ز- توظيف رؤوس الأموال.

٧- غياب الوعي البيئي لدى معظم المسؤولين عن السياسات التصديرية في جمهورية مصر العربية. وكذا غياب البعد

الفعال للجودة البيئية، في تنمية الصادرات المصرية؛ باعتبار أن الجودة البيئية عاملاً مؤثراً في طلب المستهلك الأجنبي على السلع الوطنية، شأنه في ذلك شأن العوامل الأخرى مثل: أثمان السلع، أذواق المستهلكين، مستويات الدخل، أثمان السلع المنافسة، في ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة والسريعة، والتكتلات والاتفاقيات الاقتصادية العالمية، وفي ظروف المنافسة الشديدة للجودة الشاملة ولجودة البيئة .

٢- مازالت مصر تفكر إلى أهم الوسائل التي تخدم تنمية الصادرات مثل :

أ- الدراسات الجامعية المتخصصة بدراسة معايير الجودة البيئية العالمية، ومدى إمكانيات التطبيق العملي لها في مصر.

ب- الأساليب الحديثة في التصدير، كالتجارة الإلكترونية.

ج- الهيئات المتخصصة في بحوث التسويق، ووضع سياسات التصدير .

د- الإدارة البيئية المتضامنة والمتكاملة والمتداخلة مع الإدارات الإنتاجية، والتسويقية .

هـ- الافتقار إلى قاعدة بيانات تسويقية دولية .

٣- أهمية اتجاه مصر إلى تنويع منتجاتها الزراعية التصديرية وعدم الاعتماد على منتج تصديري واحد كالقطن مثلاً نظراً للتذبذب المستمر في الأسعار العالمية لصادراتنا من القطن الخام. فضلاً عن القيود النوعية (البيئية) الجديدة التي أخذت الدول الأوروبية في فرضها على الصادرات المصرية الزراعية.

٤- أهمية قيام مصر بإجراء دراسات اقتصادية للمختلفة لتوسيع نطاق تعاملاتها التصديرية إلى الدول وزيادة فرص التجارة الخارجية معها. إذ يمكن لمصر توسيع نطاق تجارتها الخارجية في مجال التصدير بما يلي:

أ- إجراء المفاوضات مع الدول التي تفرض قيودا كمية (نسبة الكوتا في التصدير) على وارداتها للتخفيف من حدة تلك القيود.



- ٣- أهمية إجراء الدراسات الاقتصادية المستمرة لتوسيع درجة استفادة مصر من المميزات المتعددة التي تتيحها منظمة التجارة العالمية (WTO) للدول المنضمة إليها.
- ٤- يجب إجراء الدراسات الاقتصادية المستمرة لمواعاة منتجات مصر للصناعة مع ما تحتلجه الدول الأجنبية من ملح ومنتجات تمشي وأذواق وطلب مستهلكها.
- ٥- أهمية إجراء مزيد من التعاون الاقتصادي مع دول الاتحاد الأوروبي وإبرام اتفاقيات ثنائية ومتعددة للشراكة مع تلك الدول. ويمكن أن يتحقق ذلك بالخطوات التالية:
- أ- عقد اتفاقيات للشراكة مع الدول الأوروبية ودول الاتحاد.
- ب- زيادة الدراسات التسويقية الخاصة باحتياجات الأسواق الأوروبية.
- ج- الاهتمام بجودة صادرات مصر.
- د- إيجاد قاعدة بيانات أساسية للتصدير.
- ٦- ضرورة اهتمام مصر بتشجيع الاستثمار الإنتاجي والتصديرى للمنتجات للصناعة خصوصاً التي تلقى رولجا وطلباً في أسواق التصدير بالدول الأجنبية وتتسل تلك الصناعات فيما يلي:
- أ- المنتجات البتروكيماوية.
- ب- المنتجات المعدنية.
- ج- السلع الغذائية.
- د- الصناعات الصغيرة.
- هـ- المنتجات الحرفية.
- و- الأقمشة والمنسوجات.
- ٧- ضرورة اهتمام مصر بتنمية صادراتها الزراعية خصوصاً الزهور والنباتات الطبية التي تلقى رولجا وطلباً في مختلف أسواق العالم.
- ٨- أهمية إيجاد استراتيجية بيئية شاملة لتنمية صادرات مصر، حيث يؤدي إيجاد تلك الاستراتيجية إلى ما يلي:
- أ- زيادة الفرص التسويقية لصادرات مصر في الخارج.
- البني من السياسات التصديرية المصرية.
- ٨- تواجه صادرات مصر تحديات مختلفة تتركز في القيود الكمية (الكوتا) التي تفرضها الدول المختلفة على وارداتها وتضمن السلع مواصفات الجودة العالمية والقيود النوعية التي تفرضها دول الاتحاد الأوروبي على وارداتها من السلع والمنتجات الأجنبية (لحماية البيئة).
- ٩- تتمثل المراكز الأساسية لتنويع صادرات مصر على المنتجات الصناعية يليها المنتجات الزراعية يليها صادراتنا من الخدمات.
- ١٠- لم تستفد مصر كثيراً من تجارب التصدير في الدول المختلفة التي سبقها في هذا المجال، كما لم تستفد مصر - حتى الآن - بدرجة كبيرة من الأسواق المفتوحة في دول الاتحاد الأوروبي.
- ١١- تتركز المنتجات الصناعية التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية صادرات مصر في المنتجات البتروكيماوية، والمنتجات المعدنية، والسلع الغذائية، والصناعات الصغيرة، والمنتجات الحرفية، والأقمشة والمنسوجات.
- ١٢- تبين من الدراسة عدم وجود استراتيجية واضحة يمكن الاعتماد عليها في تنمية للصادرات المصرية الزراعية أو الصناعية.
- التوصيات:
- يوصي الباحث بما يلي:
- ١- ضرورة إدخال الثقافة البيئية لدى المسؤولين عن تخطيط السياسات التصديرية واتخاذ القرار الاقتصادي، والعمل على إدخال البعد البيئي في سياسات التصدير، مع أهمية نشر الدراسات البيئية في الحقلين الاقتصادي والاجتماعي خصوصاً في الدراسات التسويقية.
- ٢- ضرورة قيام مصر بتنويع صادراتها للنفاذ إلى أسواق جديدة وفتح منافذ تسويقية جديدة في الدول الأجنبية المختلفة وفي آسيا وأفريقيا فضلاً عن ازدياد التعاملات المصرية التجارية العربية مع ضرورة الاهتمام بتنمية صادرات مصر في كافة المجالات وفي مختلف الأسواق العالمية لملاحقة النمو المتزايد في الولادات.

ب- تسهيل تحركات رؤوس الأموال والاستثمارات لدخل وخارج مصر.

ج- إرضاء شخصية المستهلك العالمي واحتياجاته.

د- محاكاة التطورات للتقنية عالية الجودة في مجال تصنيع المنتجات.

هـ- تحقيق معدلات أكبر للتنمية صادراتنا ولدخلنا القومي.

و- إيجاد قاعدة بيانات أساسية للتصدير.

ز- نشر التجارة الإلكترونية.

٩- يمكن تعظيم استفادة مصر من التجربة للتصديرية للنموور الآسيوية، ويمكن تنظيم تلك الاستفادة كما يلي:

أ- الاهتمام بالدراسات الاقتصادية لنمو صادرات النموور الآسيوية.

ب- التنسيق التجاري المستمر مع دول النموور الآسيوية.

ج- إيجاد بعثات تجارية أو قنصليات لمصر في دول النموور الآسيوية.

د- إيجاد اتفاقيات للشراكة مع الدول الآسيوية.

١٠- ضرورة التركيز على برنامج التنمية المستدامة، والذي يأخذ في الاعتبار القيود الثلاثة الرئيسية التي تفرضها البيئة على جهد التنمية، ألا وهو:

أ- عدم التمييز في استخدام الموارد الناضبة.

ب- الالتزام في استخدام الموارد للمتجددة بحدود قدرتها على تجديد نفسها.

ج- عدم تجاوز قدرة البيئة على هضم ما يلقيه فيها جهد التنمية من مخلفات.

ويمكن ربط الاستدامة بالموارد، والتلوث، والاستهلاك، والرفاه من خلال المدخلات الآتية :

$$\frac{\text{الموارد}}{\text{إجمالي الناتج القومي}} \times \frac{\text{إجمالي الناتج القومي}}{\text{عدد السكان}} = \frac{\text{الموارد}}{\text{عدد السكان}}$$

التلوث

$$\frac{\text{التلوث}}{\text{إجمالي الناتج القومي}} \times$$

$$\frac{\text{إجمالي الناتج القومي}}{\text{عدد السكان}} \times \text{عدد السكان}$$

الموارد

كثافة استهلاك الموارد

مستوى الرفاه =

مستوى الرفاه

$$\frac{\text{مستوى الرفاه}}{\text{إجمالي الناتج القومي}} \times$$

١١- ضرورة المعالجة المستمرة من خلال البيئي الناتج عن استخدام التكنولوجيا في مصر، بمعنى أنه يجب أن لا نتجاهل أو نفهل تفاعلات المحيط التكنولوجي للبيئة مع المحيطين الحيوي والاجتماعي للبيئة؛ من أجل المحافظة على المحيط الحيوي كمصدر مأمون ومستمر لمطلوبات الحياة المادية، وتوفير الظروف الغير مادية للإنسان، مثل الصحة، والرفاه الاجتماعي مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

أ- يجب تدوير استخدام الموارد (أي إعادة استخدامها بعد معالجتها)؛ من أجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد.

ب- عدم تجاوز قدرة الموارد المتجددة على تعويض ما يأخذ منها؛ فمثلا ألا يتجاوز حجم الصيد من بحر أو نهر قدرته على تكاثر الأسماك فيه.

ج- عدم تجاوز المخرجات من المخلفات بأنواعها قدرة المحيط الحيوي على استيعابها بشكل أو بآخر؛ كي لا ينتج عنه ضرر للبيئة.

د- ضرورة التأهب دائما للانهيار المفاجئ للنظام البيئي، حيث أن الآثار البيئية تأخذ وقتا طويلا حتى يكتشف أبعادها بالكامل .

١٢- تفعيل تطبيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف المعمول بها في كل بلدان العالم المتقدم، والتي يجب العمل على تطبيقها بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية في مصر؛ من خلال وضع استراتيجيات تكميلية وأخرى فرعية،



تضمن مواجهة نقص الموارد وتدهور نوعيتها، ومحتودية الأرض الزراعية ومصادر الطاقة المختلفة. ويمكن أن يحقق ذلك من خلال بعض المقترحات الآتية:

أ - تطوير مؤسسات الإرشاد الزراعي لتحقيق الربط بين الدراسات والبحوث العملية في استخدام تقنيات حديثة، وأثر العوامل المناخية لزراعة على إنتاج الأرض، وبين التطبيق الفعلي لنتائج هذه البحوث والدراسات على المستوى المحلي.

ب - متابعة إجراءات الحد من استخدام الكيماويات الزراعية عموماً (المخصبات - المبيدات في الحقل وفي التخزين).

ج - إقامة محطات توليد للكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية؛ باعتبارها مصدر للطاقة الاستراتيجية للإنتاج الأنظف .

د - دراسة إمكانية بناء كيان اقتصادي يعتمد على الأندروجين؛ كمصدر بديل للطاقة في المستقبل .

هـ - إنشاء شبكات سكك حديد عربية، لنقل السلع؛ للحد من مشكلات النقل بالطرق البرية، مع العمل على منع استخدام الطرق السريعة لمركبات الأشخاص الصغيرة.

و - للدراسة التفصيلية لبرك المياه الساخنة في أعماق البحر الأحمر، واستغلال مخزونها من خامات المعادن عالية القيمة، مع ضرورة استكمال المعدات البحثية المساندة لاتفاقيات البحار الإقليمية (البحر الأحمر - البحر الأبيض المتوسط).

ز - حل مشكلة القمامة والمخلفات الصناعية حلاً جذرياً، مع الأخذ في الحسبان أنها موارد لصناعات أخرى، يتم فرزها وتحويلها؛ لتحقيق جنوى اقتصادية وبيئية عالية المستوى.



## A Decision Support Model Based On Mobile Agent Concept With Application on Heterogeneous Environments \*

BY  
Dina Abd El Azeem Ghazy

### ملخص:

تكمّن أهمية الدراسة في أهمية الوقت في وتوافر المعلومات في عملية اتخاذ القرار لذا فإن البحث يقوم بدراسة إمكانية استخدام مفهوم الوكيل المحمول لتصميم نظام ضريبي موزع دون الحاجة إلى تغييرات جذرية في هيكل الشبكات المستخدمة في كل من المصالح المختلفة وأيضا دراسة الفوائد التي تنتج من استخدام الوكيل المحمول.

تهدف الدراسة إلى بناء نموذج محاكاة يحلّي تصميم نظام ضريبي موزع بواسطة الوكيل المحمول، واقتراح نظام الوكيل المحمول الذي يمكن استخدامه في النظام الفعلي بعد عمل دراسة لنظام الوكيل المحمول.

تكمّن مشكلة الدراسة في كون عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى توافر معلومات كاملة.

كما تكتمل فروض الدراسة في إمكانية اعتبار النظام الضريبي المصري نظام واحد موزع، واستخدام الوكيل المحمول في تصميم هذا النظام الضريبي الموزع سيحسن الاتصال بين المصالح الضريبية، ويوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من وجهة نظر شاملة، وكذلك استخدام الوكيل المحمول له فوائد عدة مقارنة بطريقة Client/Server في عملية الربط بين المصالح الضريبية.

تحتوي الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى النتائج والتوصيات المقترحة. حيث أوضحت الدراسة أنه عندما يكون هيكل المنظمة لائقا وموزع جغرافيا، هنا عملية اتخاذ

القرار لا بد وأن تصمم كمجموعة من الأنظمة الفرعية الموزعة جغرافيا بأقل مستوى من الاعتمادية وهذا يسمى نظام دعم قرار موزع. أما نظام دعم القرار للفعال هو للنظام القادر على تقديم كل المعلومات عن طريق تجميعها وتصنيفها من قواعد البيانات الموزعة. في هذه الحالة يكون استخدام مفهوم الوكيل المحمول مفيدا لتحقيق هذا النظام.

وكذلك يستبر الوكيل المحمول هو برنامج ينتقل من ماكينة إلى أخرى خلال شبكة غير متجانسة بطريقة مستقلة ليقيم ببعض المهام في هذه الماكينة مثل تجميع البيانات ومعالجتها وتصنيفها باللياقة عن المستخدم. هذا البرنامج ممكن أن يتوقف عن العمل في الماكينة الحالية وينتقل إلى ماكينة أخرى ليستأنف المهمة.

كما أنها تعرض لنظام الضرائب الحالي في جمهورية مصر العربية الذي يتكون من أربع مصالح ضريبية كل مصلحة بها قاعدة بيانات رئيسية والتي تحتوي على بيانات الممولين. الممول يتعامل مع كل مصلحة على حدة وكل مصلحة يختلف للنظام المتبع فيها.

وأيضا هيكل الشبكة المستخدمة، في هذا البحث اعتبرنا نظام الضرائب المصري نظام واحد موزع وتم اقتراح استخدام الوكيل المحمول كوسيلة لربط المصالح الضريبية المختلفة وتجميع للبيانات المطلوبة وتنقيحها لبناء نظام فعال لدعم القرار من وجهة نظر شاملة.

\* رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية؛ بعنوان : نموذج دعم قرار باستخدام مفهوم الوكيل المحمول بالتطبيق على بيانات غير متجانسة ؛ تمت مناقشتها بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، تحت إشراف أ. د. محمد بدر سنوسي رئيس قسم الحاسب الآلي ونظم المعلومات.

## 1- Abstract

When an organization or system is horizontally structured and geographically distributed, the Decision Support System (DSS), that involves the whole organization, should be designed as a set of geographically distributed subsystems operating with the smallest possible level of dependence, which will be called distributed DSS. To build a dynamic DSS the system should be able to provide the needed information by gathering and filtering those information from distributed data bases. To achieve this using the mobile agent paradigm is recommended. A mobile agent is a program that autonomously migrates from machine to machine in a heterogeneous network, interacting with services at each machine to perform some desired tasks on behalf of the user. An agent can suspend its execution, migrate to another machine, and continue execution at the new machine from the last point. Agents independently move around in a network, and communicate with each other to achieve some predefined goals.

Taxation system in Egypt consists of four departments. Each of them has a central huge

database that contains the registrants' data. Registrant deals with each department separately. Each department has its network architecture which is differs from other departments. In this research we considered the Egyptian taxation system as a one distributed system in which the user and registrants feel as if they deal with one system. We recommended using the mobile agent as a middleware to gather the information and classify it to take a decision from a global point of view.

## 2- Summary:

The work is addressed the use of the mobile agent concept to connect heterogeneous environments, and to collect data to be used in decision making. Tax system in Egypt can be considered heterogeneous environments as it is consist of three departments Sales tax department, Income tax department and Customs. Each department is followed by branches (regions) and districts. The departments are different in the used equipment, protocols and software applications as follow:

	Sales Tax	Income Tax	Customs
Used equipments	Routers: Cisco models 3640, 1750, 1751 Servers: Hp (O.S Unix) for the Central Office Hp800 (O.S NT) for the regions Hp1c2000 (O.S NT) for the districts	Routers: Cisco router model 3661 for central office. Cisco router model 2620 for branches. SOHO router for districts.	Cisco Routers
Connections	CO and Regions: Frame relay connection Regions and Districts: Frame relay except some nodes are connected by ISDN	CO and branches: four MPLS for primary connections and four ISD BRI for backup Branches and districts: PRI ISDN connections. Some branches don't have PRI line; so the follower districts are connected directly to the central office with ISDN BRI.	Cisco X25
Applications	Programming tool: Power Builder applying OOP. Design tool: Power Designer. Data base engine: Sybase. O.S: Windows XP. Replication server: Sybase.	Programming tool: Visual Basic. Data base engine: SQL Server. Replication server: SQL Server.	Programming tool: Power Builder. Data base engine: Sybase.



One registrant maybe a registrant for the three departments, in this case his data is allocated in each department with the same ID but he deals with every department separately. There are many types of queries that passed between three departments (central databases). Also in each department queries are passed between central database and regions and between regions and districts -some examples of those queries are listed in chapter four- queries and transactions between departments are executed as client/server or as batch transactions. It is useful to deal with taxation system in Egypt as one distributed system which: *is a collection of independent computers that appears to its users as a single coherent system.* To achieve this, an additional layer of software must be used in network OS to more or less hide the heterogeneity of the collection of underlying platforms and to improve distribution transparency. This layer is called middleware. It sits in the middle between the applications and the network OS. There are models of middleware like distributed file system. Remote procedure calls and mobile agents.

Mobile agent can be defined as an execution program that can move during execution from machine to machine in a heterogeneous network. The advantages of using the mobile agent paradigm instead of client/server is shown in the research. A survey of a mobile agent systems is presented to choose the appropriate system. Recently, several independent industrial and research groups started to pursue the standardization of multi-agent technology. Prominent efforts, such as those of the Object Manager Group (OMG), the Foundation for Physical Agents (FIPA), the Knowledge-able Agent-oriented System (KAoS) group, and the General Magic group are described in the research. The Grasshopper system is recommended due to its advantages like its compatibility with FIPA and MASIF (OMG) standardizations, so the system will be able to interoperate with a wide range of mobile agent systems which may be used in other ministers or governmental organizations to build an E-Government in Egypt. Other

advantages of the Grasshopper system are illustrated in the research.

JavaDEMOS is a very powerful simulation tool it is used to build the simulation model. *JavaDemos* is a Java library for discrete event simulation, which was inspired by the DEMOS system. *JavaDemos* is based on an implementation of the DEMOS features in Java.

JavaDEMOS has been used in this research to simulate the mobile agent behavior in the connecting of tax departments.

The model consists of three nodes sales, income and customs. The connection between sales and income is via Frame Relay, the connection between sales and customs is via X25 and also between income and customs. There are agents passed between the three nodes randomly. since we assume that we will use the grasshopper platform the agent simulated as Rdist from type normal distribution with mean 12 and standard deviation 0.8. the network bandwidth takes the values of

- *NW1 (between sales and income FR)*  
= 1.544 mbps
- *NW2 (between sales and customs X25)*  
= 64 kbps
- *NW3 (between income and customs X25)*  
= 64 kbps

Fixed numbers. There is an array of type Res to show the CPU usage in each server during simulation each with limit 100. There is an array of type Res to show the CPU usage in each server during simulation each with limit 100. during simulation the transmission time is computed according to the equation  $T = \text{AgentSize} / \text{Bandwidth sec.}$  an array of type tally is used to show how many times the network is used and the max transmission time and min transmission time on each network during the simulation and the standard deviation.

### 3 - Results:

- The registrant may be a registrant of all taxation departments:

There are four departments in the Egyptian taxation system; Income tax



department, sales tax department, customs and Real Estate department. The research considers with first three departments. The registrants of sales department and registrants of customs are subsets of the registrants of income tax department; where almost all working people are registrants in income tax department. So in many cases the registrant may be a registrant of all tax department.

- The registrant deals with each department separately

Where his data is distributed among taxation departments the registrant has to deal with each department separately. Recently the MCTC is build to facilitate the procedures followed in dealing with the Customs, Income Tax, Sales Tax and Real Estate Departments as the registrant can deal with all tax departments in one place

- The registrant's data are distributed among tax departments

Since each department needs to different data about the registrant so each department's database contains all registrant data separately but with the same ID.

- To take any decision integrated data must be obtained

Because the registrant data is distributed in taxation departments so when a decision has to be taken the data must be gathered

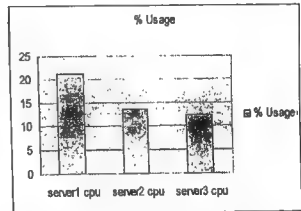
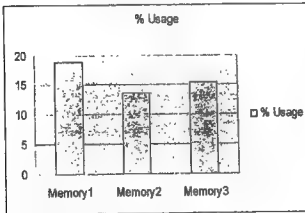
from the different databases.

- From the distributed system definition and the nature of the taxation system in Egypt it is useful to deal with it as one distributed system

A distributed system is a collection of independent computers that appears to its users as a single coherent system. This definition is dealing with two aspects: hardware: the machines are autonomous. And software: the system appears to the user like one single system.

- Using the mobile agent paradigm as a middleware in the connection of taxation departments achieve many benefits and aids in obtaining the needed information to take a decision from a global view not as a distributed decision.

The mobile agent is an execution program that can move during execution from machine to machine in a heterogeneous network. Mobile agent systems have benefits which are very interesting and important for mobile agents' applications as asynchronous and autonomous operation, dynamic and flexible adaptation to a changing environment. Reduction of communication cost, encapsulation of protocols. Allow fault tolerant computing, real-time notification, heterogeneous networks and load balancing.



#### 4 - Recommendations

- To use the mobile agent system in the connection of the tax departments.

Due to its benefits we recommended to

use the mobile agent paradigm to connect taxation departments and to gather and filter the needed data.

- To use a java written mobile agent system



(Grasshopper).

Java language is highly recommended to be the technology for mobile agents programming for the following reasons like Platform Independence, Object Oriented Design, Serialization, Networking, Security and Reflection. Grasshopper is completely implemented in java.

- To use a mobile agent system which is able to interoperate with the other agent systems (Grasshopper).

Recently, several independent industrial and research groups started to pursue the standardization of multi-agent technology.

Prominent efforts, such as those of the Object Manager Group (OMG), the Foundation for Physical Agents (FIPA), the Knowledgeable Agent-oriented System (KAoS) group, and the General Magic group are described in the research. The Grasshopper system is recommended due to its advantages like its compatibility with FIPA and MASIF (OMG) standardizations, so the system will be able to interoperate with a wide range of mobile agent systems which may be used in other ministers or governmental organizations to build an E-Government in Egypt.

## 5 - List of acronyms and abbreviated terms

ACC	Agent Communication channel
AMS	Agent Management Service. According to the FIPA architecture, this is the agent that is responsible for managing the platform and providing the white-page service.
AP	Agent Platform
ARA	Agents for Remote Actions
BRI	Basic Rate Interface
C.O	Central Office
COD	Code On Demand
DF	Directory Facilitator. According to the FIPA architecture, this is the agent that provides the yellow-page service.
FIPA	Foundation for Intelligent Physical Agents
GUI	Graphical User Interface
HAP	Home Agent Platform
IIOP	Internet Inter-ORB Protocol
ISDN	Integrated Services Digital Network
IT	Information Technology
JOS	JAVA Object Serialization
JVM	Java Virtual Machine
LAN	Local Area Network
MA	Mobile Agent
MASIF	Mobile Agent System Interoperability Facilities Specification
MP	Message Passing
MPLS	Multi Protocol Label Switching
OOP	Object Oriented Programming
ORB	Object Request Broker
PDA	Personal Digital Assistance
REV	Remote Evaluation
RMI	Remote Method Invocation
RPC	Remote Procedure Call
TACOMA	Troms and Cornell Moving Agents
TCL	Tool Command Language
TCP	Transmission Control Protocol
WAN	Wide Area Network
XML	Extensible Markup Language



## النظام المحلي " الديمقراطية المحلية ودعمها من خلال تفعيل مشاركة المواطنين بالمحليات "

إعداد

أ. د. صلاح صادق

أستاذ الإدارة العامة والمحلية بالأكاديمية

بالقانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠، وذلك لما حققه هذا القانون من نقلة إيجابية في التنظيم المحلي قد لا يتسع المجال لذكرها. ثم تابعت عجلة الزمن دورانها مروراً بالقانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٧١ (بعد نفاذ دستور ١٩٧١، وتجاوباً مع ما فرضه من جعل للمجالس المحلية بالانتخاب)، ثم القانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٥ الذي أضف إلى التنظيم المحلي الكثير تحت تسمية قانون الحكم المحلي، وحيث كانت نهاية المطاف في القانون الأخير النافذ حالياً رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ وما أدخلت عليه من تعديلات غير جذرية، وكان آخرها القانون رقم ٨٤ لسنة ١٩٩٦ بزيادة عدد أعضاء المجالس الشعبية المحلية.

واستمر ذلك حتى الآن - ٢٠٠٥ - أي بعد قرابة عشر سنوات لم يطرأ أي جديد على التشريع المحلي ؛ بل زادت قبضة الحكومة المركزية على المحليات، وتكررت الموافقة على منح المحافظين المزيد من السلطات، وهو ما بدأ بنا عن جوهر النظام المحلي الحقيقي.

وحسبما يسمح به حيز هذا البحث، سوف نعرض إلى ثلاثة موضوعات: أولها عن الملاحح الأساسية للنظام المحلي، وثانيها عن التشوهات ومظاهر الخلل في هذا النظام، وثالثها وسائل تفعيل دور المواطن على المستوى المحلي بوجه خاص.

### ١- أساسيات النظام المحلي كما لا خلاف عليها

معطوم أن البنية التنظيمية للمحليات بمصر تنهض على أسس وجود خمس نوعيات هي المحافظات والأحياء والمراكز والمدن والقري. وأن المحافظات فتتان أولاهما

يعتبر النظام المحلي (سواء سُمي إدارة محلية أو حكم محلي) من الأهمية بمكان، وذلك من خلال إلقاء الضوء على عناصره الأساسية من زاوية، والتركيز على الأساليب والمداخل التي يمكن ولوجها لتحقيق مزيد من إسهامات المواطنين وصولاً إلى تصحيح كثير من أوجه العوار التي تسم الأوضاع المحلية بحسب تشخيصها حالياً.

### المحليات بؤرة الاهتمام في التنظيم السياسي والتشريعي

لا يكابر أحد في الأهمية البالغة للمحليات من حيث وضعها في شبكة للتنظيم الإداري والسياسي (في أي دولة ولا سيما لنامي منها)، سواء من حيث النظر إليها كحاضنات للمواطنين وحيث يحتم التعرف على احتياجاتهم وتشخيص مشكلاتهم، وهو ما يعتبر الخطوة الأولى الأساسية في رسم السياسات والبرامج والخطط، وسواء من حيث أنها (المحليات) هي الجهات التي تتحقق عندها أهداف كل الأنشطة - وهو ما يسهم بالتالي في شيوع روح الرضا أو على النقيض السخط والتئمر - بكل ما ينتجه ذلك من آثار سياسية ومجتمعية.

إذا كان النظام المحلي في مصر قد مر بمرحل تطور عديدة منذ أول محلية أنشئت في الشرق الأوسط - بل وقبل بعض البلاد الأوروبية - إلا وهي بلدية الإسكندرية عام ١٨٩٠، ثم ما كان في رجب دستور ١٩٢٣ من الاعتراف بالمديريات والمدن والقري، وصدر قانون مجالس المديريات رقم ٢٤ لسنة ١٩٣٤ والذي أعقبه قانون المجالس البلدية والقروية رقم ١٤٥ لسنة ١٩٤٤. إلا أن أهم تطور خلال النصف الثاني من القرن المنصرم، إنما يؤرخ

ترسخت أدوارها ولمكتد، واتسعت في القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩. ومن ثم أضحت لدينا نوع من الإزدواجية المجلسية، ألا وهما الشعبي الذي له سند في نص دستوري، وللتنفيذي الذي له سند في القانون فقط، وتوزعت الصلاحيات فيما بينهما على نحو ما هو وارد في القانون، وبحيث تتولى الأولى بعض الصلاحيات التشريعية (أي اتخاذ القرار)، وبعضها استشاري (أي مجرد إهداء الرأي لكي تقوم جهات أخرى باتخاذ القرار)، أو صلاحيات معاونية (المساعدة المحليات الأدنى)، وأخيراً صلاحيات رقابية على غيرها من المحليات. أما المجالس التنفيذية فهي التي تجمع رؤساء فروع الوزارات المركزية، وتملك توزيع الاعتمادات والصلاحيات للتنفيذية التي تجعل قرارات الأولى موضع التنفيذ. هذا فضلاً عما تملكه (هذه المجالس) من السيطرة على الاعتمادات المالية وجيوش الموظفين التابعين لها.

\* ونأتي إلى عصب النظام المحلي وهو المحافظ الذي يحين بقرار من رئيس الجمهورية بمسطة تقديرية كاملة من حيث الاختيار والنقل وإنهاء الخدمة - وهو ما يجر عنه في الأدبيات الإنجليزية At the pleasure of the Queen، ويملك من الصلاحيات ما يضلي عليه صفة المتصرف الأول في المحافظة، طبعاً فيما عدا المسائل المحجوزة - حقاً أو تحكماً لمسلطات أخرى ولا سيما المركزية. فقد أقرت للمحافظ عشرة مواد من القانون (من ٢٥ حتى ٣٤) تناولت أسلوب اختياره ومركزه القانوني والبروتوكولي والمرتبة والمعاش وقسم اليمين بما يؤكد على الطابع السياسي لهذا المنصب. أما عن نطاق صلاحياته، فهي واسعة حيث يعتبر ممثلاً للسلطة التنفيذية، فيشرف على تنفيذ السياسة العامة للدولة وعلى مرافق الخدمات والإنتاج وكفالة الأمن الغذائي، ورعاية الأمن والأخلاق وحماية أملاك الدولة، وتكون له سلطات الوزير على جميع المرافق العامة التي دخلت في نطاق المحليات (وهي كثيرة)، ويعمل على دعم التعاون مع الجمعيات، ويكون رئيساً لجميع العاملين

المحافظة ذات المدينة الواحدة (وهي ما يطلق عليها خطأ بالمحافظات الحضرية في كتابات هيئة المعاونة الأمريكية وبعض من مشي في ركبها)، وهذه المحافظات وعددها أربع محافظات هي القاهرة والإسكندرية وبور سعيد والسويس، وتنقسم إلى أحياء. أما الفئة الثانية من المحافظات فليها تسم إلى مراكز، وهذه الأخيرة إلى قرى. ومن ثم فإن درجات أو مستويات Tiers / Level التنظيم المحلي بمصر تكون إما ثنائية كما في الفئة الأولى من المحافظات، أو ثلاثية كما في الفئة الثانية.

وغير خاف أن كل وحدة محلية - لياً كان مستواها أو موقعها - تتمتع بالخصخصة الاعتبارية بموجب نص دستوري (المادة ١٦١)، وهذا الإنشاء يستتبع إعمال كافة الآثار المترتبة على ثبوت هذه الشخصية وفق المتعارف عليه في دراسات فقه القانون الإداري ومن أهمها نشوء كيان له ذاتية متميزة عن غيره، واستقلال هذا الكيان بزمة مالية لها تفرد عما سواها، وأن يكون له هيئة (مجلس) تمثيلية مكونة بالانتخاب حتى تُضفى عليه صفة اللامركزية (المرقية أو الإقليمية كالمحليات)، ثم وجود جهة ما تتولى نوعاً من الرقابة على هذا الشخص بما يكفل أن يكون أدائه لتحقيق الأهداف المنشودة منه حسبما رسمتها الأدوات التشريعية المؤسسة له.

\* واتسلاً مع ما سبق، استوجب الدستور (المادة ١٦٢) أن تُشكل المجالس الشعبية المحلية عن طريق الانتخاب المباشر، وإضماً قيداً دستورياً على سلطة المشرع باشرط أن يكون نصف عدد أعضاء هذه المجالس - على الأقل - من العمال والفلاحين. ثم أُرذفت المادة ١٦٢ بتفويض المشرع ببلن طريقة تشكيل هذه المجالس الشعبية المحلية واختصاصاتها ومواردها المالية وضمانات أعضائها وعلاقتها بمجلس الشعب والحكومة ودورها في إعداد وتنفيذ خطة التنمية وفي الرقابة على أوجه النشاط المختلفة. ومع أن نصوص الدستور قد خلت من النص على المجالس التنفيذية إلا أن أول ظهور لهذا التنظيم التنفيذي كان بموجب قانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٥٧ تحت مسمى اللجان التنفيذية، التي

السلطة التنفيذية (لا بأس)، وقد وُصفت دستوريا بأنها وحدت إدارية (لا بأس)، ولكن مواد القانون والممارسة العملية في التطبيق اليومي تعزز مقولة أن يد السلطة المركزية فوق السلطة المحلية، ليس فقط من منظور التزام الأخيرة بالسياسات والقوانين وسائر أنظمة المركزية، ولكن بصبغ المشاهد من منظور التدخل للصيق في صور عديدة لا تغطيها عين. فالتشريع (عموما وفي أي مجال) يتم سنّه مركزياً عن طريق السلطة التشريعية، وهذا أمر مقبول من حيث مرحلة المناقشة والإقرار، ولكن في مراحل الإعداد والتعرف على الصدى المحلي لهذه التشريعات (ولكن في مجالات التعليم أو الإسكان مثلا... إلخ) لم يحدث قط أن استطلعت آراء المواطنين.

\* إن خروج كثير من أنشطة المرافق العامة وأغلبها ميسدة إلى هيئات اقتصادية أو شركات (أيا كان وضعها القانوني) كتلك الخاصة بالمياه والكهرباء والاتصالات والمجمعات العمرانية الجديدة، إنما تخرج عن نطاق وسلطات المحليات بسبب أو لأخر، وهو ما قد يتعارض مع سلامة المنطق في أن هذه المنظمات تعمل على إقليم المحليات وتخدم أهلها. وكما تقول أدبيات الحكم المحلي الإنجليزي - إنها تأخذ خيارات المحليات من أراضي والاستفادة بالطاقات البشرية بها وكذلك بالمرافق المتواجدة بالمحليات، ولكنها تنفع للأخيرة بمخلفاتها. ومن ثم لا يصير عدلاً أن يبقى الميزان غير متكافئ في الأخذ والمطاء.

\* لفتقاد للفاعلية الشعبية قد يكون مظهراً يحتاج إلى مزيد من الدراسة والعلاج. فالحاصل أن النظام المحلي يعتمد على مبدأ للشعبية أو الجماهيرية التي تميزه عن غيره من أنظمة الإدارة الإقليمية أو الجغرافية أو الكائنية - أي التي تعتمد على فروع الوزارات off-shoots of ministries لأنها لا تعتبر سوى نوايع للمركزيات ولا تسهم للجماهير المحلية في تكوينها أو في قراراتها أو مراقبة أعمالها. ذلك أن فكرة الشعبية تنهض على الاعتماد والاتصال المستمر للوعي بين الشعب المحلي

المدينين بالنسبة للجهات التي نقلت اختصاصاتها للمحليات، حتى بالنسبة لتلك التي لم تنقل للمحليات، له صلاحيات اقتراح النقل والإحالة إلى التحقيق. كما يكون للمحافظ - بعد موافقة المجلس الشعبي المحلي للمحافظة وفي حدود القواعد التي يقرها مجلس الوزراء - أن يقرر قواعد التصرف في الأرض المعدة للبناء والقابلة للاستزراع، وله اختصاصات وزير المالية، وهو الذي يمثل المحافظة كشخص اعتباري (بالمخالفة لما هو مستقر في الفقهين الدستوري والإداري). وكذلك فإنه يرأس المجلس التنفيذي الذي يتولى متابعة أعمال الأجهزة التنفيذية وإعداد مشروع الموازنة، ومعاونة المحافظ في تنفيذ قرارات المجلس الشعبي، ووضع قواعد سير العمل بالأجهزة التنفيذية، وقواعد إدارة واستثمار أراضي المحافظة والقواعد الخاصة بمشروعات الإسكان، ودراسة وإيداع الرأي في الموضوعات التي ستعرض على المجلس الشعبي المحلي للمحافظة، وله سلطة الاعتراض على أي قرار يصدره المجلس الشعبي المحلي للمحافظة في حالات معينة حددتها المادة ١٣٢ من القانون، ثم الدخول في منازله عقوبة غير مجدية إذا أصّر المجلس على رأيه. أما مساواة المحافظ، فإنها تتم أمام جهة وحيدة فقط ألا وهي رئيس مجلس الوزراء (المادة ٢٩ من القانون).

أما عن علاقات المحليات بالمركزيات فقد قررتها نصوص ظاهرها الرحمة وباطنها احتواء المحليات بصورة كبيرة، ولا سيما إذا دخلنا دائرة التمويل المحلي تخطيطاً أو إيراداً أو إنفاقاً، أو من خلال عمل الخطط والميزانيات حينما سوف يرد بيانه لاحقاً.

## ٢- التشنهات ومظاهر الخلل التنظيمية والوظيفية والمناخ العام

سوف نتناول هنا مجرد عينة لهذه المتطلبات التي يتسم بها نظامنا المحلي، أيا كانت صورتها، طالما أنها تسهم في سلبية الأوضاع في النهاية.

\* غلبة النفوذ المركزي على صلب العنصر المحلي، فالحاصل أن المحليات قد وُضعت دستوريا في نيل



إلى مستويات الأمية الأبجدية (وهي حوالي ٤٤% حسب إحصاءات تقارير للتنمية البشرية) ولا سيما في بعض محافظات أو محليات الصعيد. وكذلك يتقلص دور المواطن لو نظرنا إلى دوره بعد يوم الانتخاب - إذا فرضنا وذهب للتصويت - فإنه غالباً تماماً سواء في متابعة أعمال مجلس محليته أو محاسبة أعضائه بأي صورة كانت.

★ وإذا انتقلنا إلى علاقة الشعبي بالتفنيدي، لسوف نجد أنه تسودها روح الامترابية في بعض (أو كثير) من الأحيان إلى حد بلوغها درجة الصراع، وهو الأمر الذي لم يكن ملحوظاً في ظل نظام وحدة المجلس طبقاً للقانون ٢٤ رقم لسنة ١٩٦٠، وحيث كان المجلس الواحد يضم نوعيتي المنتخب وبحكم وظيفته، ويتم التداول في جدول أعماله من قبل الفئتين دون ما فرز بين شعبي وتنفيدي. أما الوضع الحالي، فإنه يؤثر في أحيان (كثيرة) اتجاهات صراعية قد يكون من أسبابها ضعف (أو انقراض) الإحساس بوحدة الهدف، وحيث قد يكون لبعض الشعبي هدف تغليب الجلب الإعلاني لإظهار المكانة أمام الناخب بأنه العنصر الفاعل. وفي ذات الوقت قد يكون لدى بعض للتفنديين اتجاهات لتغليب أوامر السلطات المركزية مهما تعارضت مع رغبات واحتياجات المجتمع المحلي. وكذلك قد يكون مرد هذه الظاهرة التضادية إلى إحساس كل فريق بأنه يتحدث من مطلق القوة غافلاً عما لدى الآخر من عناصر قوة أخرى. فالشعبي يتبع عجباً بأنه يمثل الشعب مصدر السلطات، والتنفيدي يستثمر قوته بما يملك من معلومات وأموال وسلطة القرار. وكذلك قد تنفك الظاهرة حتى تصل إلى السخرية المتبادلة، وهو الأمر الذي يحتاج إلى علاجات تتطلب أول شيء الاعتراف بوجود هذا الوضع السلبي، وأن يتم توحيد الاتجاهات نحو الأهداف المشتركة.

★ وقد يُشار إلى بعض التشريعات التنظيمية سواء عن وجود نمطية التنظيم المحلي بما يعني أن كل نوعية (الأحياء أو المدن مثلاً) تعامل معاملة واحدة من حيث تكوين مجلسها واختصاصاتها ومواردها المالية، وهو

أو المواطنين المحليين وبين الأجهزة القائمة في نطاق محليتهم (فكرة الشعبية)، وهي تصل في الحد الأدنى إلى تكوين المجالس بالانتخاب، وتصل - في بعض الأنظمة - إلى درجة سحب الثقة من المجالس أو من بعض أعضائها. ورغم محاولات تطوير النظام المحلي في مصر في بعض مراحله، إلا أن العمل الشعبي لم يجد سبيله إلى البروز الحقيقي. وقد تكون لذلك بعض الأسباب أهمها سيادة ثقافة "المركزية" على كل المستويات بما سمح بخلق قيمة ميسرية وإدارية تكرس هذه المركزية، وبالتالي تفرز السلوكيات المركزية التي لم يعد ينظر إليها بأي غضاضة أو استهجان. أضف إلى هذا، أن عضوية المجالس المحلية لم تعد تختبئ في كل الأحوال الكفاءات المحلية، وهي كثيرة، وبمكثها التأثير إيجاباً على مجتمعاتها المحلية. وقد يكون مرد ذلك إلى طموحات البعض للوصول مباشرة للتفعيل على المستوى القومي. أو في تحليل آخر أن هذا الإحجام قد يكون مرجعه إلى المشاغل من سيطرة للمركزيات، وأن قرارها هي الغالبة، ومن ثم فإن العمل على المستوى المحلي يكون بلا عائد سياسي على المستويين الشخصي والمجتمعي. وهنا ينبغي ألا تغفل دور الممارسات الحزبية غير المواتية أحياناً على المستوى المركزي والتي انتقلت عدواها إلى المستويات المحلية، فكان تسلط الحزب الحاكم ومحاولاته الدخولية للسيطرة على كامل مقاعد المجالس المحلية بما لا يفسح المجال لتفاعل الأفكار مع بعضها البعض.

★ وعن الدور التقريري للمجالس الشعبية، فإنه يتم التحكم فيه من خلال الفقرة (ز) من المادة ٣٣ من قانون الإدارة المحلية، والتي تجعل المجلس التنفيذي وصياً على جدول أعمال للمجلس الشعبي، وهو نص لا وجود له في أي قانون سابق للمحليات. أما عن الدور الرقابي لهذه المجالس فقد تم تحجيمه بالحد من الأدوات الرقابية على المواقع التنفيذية المختلفة بموجب القانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٨٨ بإلغاء نظام الاستجواب. وعن دور المواطن بصفة عامة، فإن دوره محدود للغاية لو نظرنا



على المجالس الشعبية الأدنى، وحيث يتولى مثلاً المجلس الشعبي للمحافظة الإشراف والرقابة على أعمال وأنشطة المجالس الشعبية الأدنى، بل يكون للأولى صلاحية التصديق أو الاعتراض على قرارات المجالس الشعبية للمراكز وللمن والقرى. وكذلك تنضج هذه الظاهرة من تقرير تبعية رؤساء الوحدات الأدنى للمحافظ حيث يملك الأخير عليهم صلاحيات واسعة، سواء في مواقع عملهم أو من خلال عضويتهم بالمجلس التنفيذي. وتبلغ هذه التبعية مداها بالنسبة لرؤساء القرى الذين يخضعون بالكامل لسلطة المحافظ في الاختيار والنقل أو للندب والمساءلة وكافة الشؤون الوظيفية.

\* ولا يفوتنا أن نشير إلى الأسلوب الذي يتم في مسألة تعديل النظام المحلي. للجميع يكاد يجمع على أن القانون الحالي قد تجاوز الصلاحية، وأنها بحاجة إلى نظام متطور يدعم الاتجاهات الديمقراطية ويسعف في تحقيق التنمية للبشرية المستدامة... إلخ. كل ذلك حق، ولاسيما أنه منذ صدور هذا القانون منذ أكثر من ربع قرن، قد جرت في النهر مياه كثيرة، ولاسيما أيضاً أنه قد تم وضعه وإجازته بقرار من رئيس الجمهورية إصعاً للمادة ١٤٧ من الدستور (ومعه قانون الأحوال الشخصية ذا الشهرة للوسعة رقم ٤٤ لسنة ١٩٧٩)، وذلك - رغم عدم تحقق الشروط الدستورية لذلك. والملاحظ في هذا الصدد غيبة أي فكر أو فلسفة محددة تتبع منها للتعديلات، وأن كل ما تم على مدى حوالي نصف قرن بعد القانون ١٢٤ لسنة ١٩٦٠، كان مجرد ترميم دون أي تغيير جذري، وأنه لو كانت هناك نظرية (نقصد رؤية متكاملة) محددة لكان المأمول أن تكون هناك خطوات يتم إنجازها على مدى زمني محدد، بحيث أن كل تعديل يحقق مرحلة على طريق الهدف المرجو للوصول إليه بعد كل فترة. وكذلك فكل للتعديلات لم تكن تصيب جوهر النظام المحلي، بل فقط مجرد الاستجابة الجزئية لبعض التطورات مثل أسلوب الانتخاب بالقتامة أو الفردي. وكذلك المشاهد بصفة عامة أن للجان التي يتم تشكيلها لا يراعي في تشكيلها

الأمر الذي قد يتناقض مع متطلبات تسيير أعمالها التي هي بالحث تختلف عن غيرها. وكذلك قد يُشار إلى مدى جدوى مستوى المركز من عدمه، لا سيما وأنه يُمثل مستوى وسيطاً بين القرية والمحافظة، وأيضاً عن ازدواجية (شعبي وتنفيذي). ولا شك أن مثل هذه الموضوعات لا تحتمل الإثراء بشأنها من واقع الخبرات الذاتية - بل سنأهل أن تُجرى لها دراسات علمية تعتمد نهج الأبحاث العلمية الإمبريقية imperial والتي تنزل إلى المستوى التطبيقي في قاع الممارسة لاستيفاء ما هو أكثر مناسبة لأوضاعنا.

\* أما عن للنوحي المالية فحثت ولا حرج عن وضع المحليات في قبضة السلطة المركزية. وغير خاف أن جميع الموارد المادية التي تغذي الخزينة العامة إنما تأتي أصلاً من المحليات (الضرائب العامة والجمارك بكل نوعياتها حتى الضريبة على المبيعات بلغت أكثر من ٢٤ مليار جنيه)، ولا تستطيع المحليات أن تقترب من هذه الموارد بصفة عامة وتبقى للمحليات مواردها الذاتية المتواضعة من ضرائب عقارية وعلى الأهلين وعلى السيارات والملاهي... إلخ، وهو ما لا يشكل إلا ما مقداره حوالي ٢٠-٢٥% من إجمالي الإيرادات المحلية، والتي تكملها السلطات المركزية في صورة إعانات مركزية يتم توزيعها وفقاً لمعايير كل سلطة، وهيئات أن يكون للمحليات صوت على قدم المساواة. أما عن الإنفاق المحلي سواء من خلال الخطط أو الميزانيات، فيكفي الإطلاع على النموذج المرفق لكي تتضح صورة أن الخطط والميزانيات المحلية ليس لها من هذه السمة سوى الاسم فقط.

ومن للخطورة يمكن الإشارة إلى أسلوب الإنفاق من صناديق للتنمية المحلية التي نُشر أنها حققت إجمالي إيرادات ١٦ مليار يتم إنفاق ١٠ مليارات في غير الأوجه المخصصة لها.

\* ولنتحدث أيضاً عما نطلق عليه مصطلح "مركزية الملامركزية" وهي الظاهرة التي تجسدها ما تبناه التشريع المصري من تقرير إشراف المجالس الشعبية الأعلى

التحرك للعمل من أجل مجتمعه، أي بدافع ذاتي دون خشية أو خوف من عقاب أو محاسبة. ومن هذه الأساليب قد نختار ما يلي:

\* النظر في تعزيز الدور الإيجابي للمجالس الشعبية المحلية بدءاً من توسيع صلاحياتها التقريرية وتوضيحها بصورة غير مثيرة للخلافات، والابتعاد عن الصياغات والعبارة المطاطية التي تحمل في طياتها الخلافات أكثر من التحديد والوضوح. وكذلك إعطاء الطبيعة التنفيذية لقرارات هذه المجالس دون الحاجة إلى التصديق أو انتظاراً لعدم الاعتراض من جهات تنفيذية أو غيرها، وهذا يعني تخليص هذه المجالس من وضع قراراتها رهن الموافقة عليها. ولكن لنا قوة في النظام الفرنسي الذي اقتبسنا منه نظامنا المحلي (لاسيما في نظام المحافظين prefect)، وحيث أمكن لهذا النظام منذ ثمانينيات القرن العشرين للتخلص نهائياً من صور الوصاية على قرارات المحليات، وذلك بالانصراف على منح المحافظ صلاحية الإحالة للمحكمة القضائية (مجلس الدولة أو محكمة المحاسبات) في حالة الاستثناء في وجود مخالفات تهم مشروعية لقرار دون ملاماته. وفي ذات الوقت يمكن النظر في منح المجالس الشعبية آلية رقابية على الجهات التنفيذية، سواء بالعودة إلى نظام الاستجواب مع ترشيده (وليس تعطيله)، أو بالبحث عن آلية جديدة تحقق ذات الأهداف الرقابية المشروعة.

\* وقد يرى البعض إمكان النظر في شغل بعض المواقع التنفيذية القيادية بالانتخاب، وذلك من منطلق ربط المواطن المحلي بالقيادات التي تُمثّر هذه المحليات، وطبعاً - قبل ذلك كله - تماشيًا مع الأكثر ديمقراطية التي تميل إلى تبني الانتخاب أسلوباً للاختيار بدلاً عن أسلوب التعيين القوي. ولا شك أن هذه المطالب قد تجد صدى شعبياً، ولكن قد تحوطها بعض المحاذير. ولهذا يمكن الجمع - أو التوفيق بين الأسلوبين - على الأقل في المراحل المبكرة للإصلاح، وذلك مثلاً من خلال أن يستقر اختيار المواطنين على تسمية ثلاثة أسماء يكون لرئيس للجمهورية الاختيار من بينهم لهذه المواقع للتنفيذية. وقد يمكن اقتراح

إلا بعض من هم على صلة بصاحب القرار، ولا تشترك فيها مختلف التخصصات أو حتى العناصر الشعبية صاحبة المصلحة الجوهرية في النظام بأكمله. ناهيك عن التسرع الذي تنسم به مثل هذه الأعمال، وبحيث لا تتاح الفرصة لإبداء الآراء واستطلاعات آراء الجماهير المحلية، وبطوره الأفكار وطرح الرؤى والبدائل. ولنا عظة فيما تم عدد تحليل قانون الحكم المحلي في إنجلترا Local Government عام ١٩٧٢، حيث استغرقت اللجان أكثر من ثلاث سنوات في عمل جاد رائع انتهى بما هو جدير به من احترام وتوفير.

\* وقد يكون مناسباً الإشارة إلى الانتخابات المحلية التي جرت عام ٢٠٠٠ والتي أصابها كل ما أصاب الانتخابات بصفة عامة من حيث العنف الديموي وعدم السماح بالإشراف القضائي للكمال وغير ذلك من انتهاكات سجلها التقرير الاستراتيجي العربي لسنة ٢٠٠١ الصادر من مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.

٣- وسائل تفعيل دور للمواطن على المستوى المحلي بوجه خاص

\* لا جدال في أن كافة المداخل والأساليب التي نهم في تفعيل مشاركة المواطنين سياسياً لها ذات الصدفية سواء على المستوى المركزي أو المحلي. بعبارة أخرى، أن تلك الأساليب يتوقع أن تنتج أثارها على المستوى الأرحب للدولة كلها كما في نطاق المحليات أيضاً. ولكن هذه الأخيرة - نظراً لما تنسم به من وضعية جغرافية وسياسية واقتصادية ومجتمعية - فإنه يمكن أن نخصها ببعض الأساليب التي تهتم باجذاب المواطن المحلي نحو المشاركة، أي العمل بصورة ايجابية على شحذه أو استمالتة وترغيبه، وبالتالي فإن انخراطه في المشاركة يكون بقراره هو أكثر من كون ذلك إلزاماً عليه أو فرضاً يستوجب مؤلفته حال عدم التقييم به بمثل فرض غرامة على عدم الإدلاء بصوته في الانتخابات. و بعبارة متكيفة، أن التحفيز Motivation هنا يقوم على اعتبارات أدبية أو معنوية تثير لدى المواطن شعور



برامجها وخطتها والقرارات التي تتوي اتخاذها - وذلك بهدف إحاطة المواطنين بمواقف السلطات المحلية، سواء من حيث ما تم أو يزمع اتخاذه، وسواء بالاحاطة بالمشكلات أو بالعقبات التي تقف في سبيل أعمالها، وبالتالي يكون المواطن على بينة من حقيقة الموقف. هذه العلانية التي عمدت الأنظمة المحلية إلى تقريرها في نصوص واضحة صريحة حرصاً على تطبيق مبادئ الشفافية وتوثيقاً للروابط بين المواطنين ووجتهم المحلية، هذه العلانية للأسف - لم تجد سبيلها إلى أن تكون مبدأ عاماً وجوبياً تفتح من أجله أبواب المجالس الشعبية، وبالتالي أقيمت حواجز معلوماتية وضعت الثقة بين الطرفين.

\* النظر في الترويج لأسلوب الاستقصاء المحلي Local inquiry وهو يهدف إلى إيجاد رابطة بين المواطن ووحته المحلية، وذلك بتحري رأيه في شأن موضوع أو مشكلة مثارة أو بصدد اتخاذ قرار في اتجاه معين، وذلك حتى تكون رؤية المواطن - وبصورة مباشرة - حاضرة عند اتخاذ القرار. وبهذا يتم تفادي الأثر السلبي للديمقراطية التمثيلية - أي عن طريق ممثلين للناخبين - بحيث قد لا تكون أفكار ورؤى هؤلاء النواب متطابقة أو متوافقة مع أصحاب الحق الأول في التعبير. وبالمثل فإن أسلوب استطلاعات الرأي polls وسؤال المواطنين في صورة عينات تمثل رأي المجموع عن مشكلة ما أو تحديد احتياجات ما يتم تحليلها واستنباط الاتجاهات الأكثر شيوعاً، وبالتالي تكون الأجهزة المحلية على دراية برغبات المواطنين بصورة مباشرة دون وسيل أو حواجز.

\* إشراك المواطنين في إصلاح النظام المحلي، وهو الأمر الغائب والمفتقد نهائياً بصورة جادة وفاعلة على مدى عشرات السنين حيث تطرح مقولات الإصلاح أو التحديل أو التهديل، ولا صوت فيها بصورة مؤثرة لرأي أي من الأعضاء الشعبيين للمجالس القائمة أو السابقة، فهم مستبعدون بصفة عامة، وملء المواقع كلها تقريباً للقيادات التنفيذية على المستويين المركزي والمحلي. وما هي للجان الحيدة التي سبق تشكيلها لتطوير

الصورة المعكسية، وبهذا يتم المزج بين الإرادة الشعبية وبين تقدير القيادة السياسية العليا.

\* دعم شعور المواطن المحلية الذي يطلق عليه في أدبيات الحكم المحلي Patriotism، وهو الخيط الرفيع الأقوى من الصلب والفولاذ، والذي يربط بين الفرد ومجتمعه المحلي (طبعاً في إطار من الوطن وهو المجتمع الأرحب والأوسع)، والذي يشعر معه المواطن أنه جزء من هذا الكيان، وأنه يظل في حالة شوق كبير له إذا غادره أو ابتعد عنه. ولا شك أن عنصر الموقع يعتبر أحد المكونات الرئيسية للوحدة المحلية، والذي يشير إلى عبقري المكان والذي يشكل بُعداً أساسياً سواء في تحديد الحجم السكاني والشبكات المادية والروحية والبشرية، وبالتالي يرسم للصورة الحية للوحدة المحلية. وغير خاف أن شعور المواطن المحلية لا يدعم جبراً أو بالاكشيد بقدر ما هو علاقة حسية روحية تسير في اتجاهين أولهما من الوحدة المحلية ذاتها بتقدير المواطن وامتزاجه وأداء الخدمات التي يحتاجها وإشعاره بأهميته، ثم ثانيهما من المواطن نفسه في اتجاه الوحدة المحلية بالحرص على كيانها ووضعها في مقابلة غيرها من المراكز أو المحليات، وعلى منمكتاتها وهبتها وكرامتها.

\* وقد يحتاج الأمر إلى تفعيل ما استحدثه قانون الإدارة المحلية في المواد ١١٠ و ١١١ و ١١٢ من إنشاء لجان للخدمات بالمناطق للصناعية، والتي يمكن تشكيلها بقرار من المحافظ بناء على اقتراح المجلس الشعبي المحلي للمحافظة، وبعد أخذ رأي وزراء التخطيط والمالية والصناعية والتجارة العاملة، كما يشترك في عضويتها من يختارهم للمجلس الشعبي المحلي الذي تقع المنطقة في دائرة اختصاصه، وكذلك ممثلون للعمال ونقاباتهم بالمحافظة. وتتمتع أدوار هذه اللجان لتوفير الخدمات للمنطقة وبحث مشكلاتها وتحديد المشروعات التي يتم الصرف عليها من أرباح الشركات، واقتراح تقرير حق المنفعة العامة لمشروعاتها. كما حدد القانون مواردها المالية التي تودع في حساب خاص.

\* علانية الأنشطة التي تقوم بها الوحدة المحلية وكذلك

للقوى السياسية ، خشية حصولها على أغلبية ( أو على الأقل نسبة كبيرة ) تؤرق رؤية الحزب الحاكم فيما عساه أن يحدث على المستوى المركزي.

القانون وهي تضم من الوزراء وبعض الأكاديميين المختارين بصورة شخصية - وليس بحكم موالعتهم العملية - لا يمكن أن يتوقع منها إنجازات تعكس رؤية شعبية حقيقية، وذلك طالما غاب عنها هذا البعد الشعبي من الأسس.

\* تبقى بعض المحاذير على الأساليب التي يجري إتباعها في مناسبات ولأغراض عديدة، والتي ينبغي التخلّص منها حتى نضمن مشاركة هادفة. ومن هذا القبيل:

○ الاعتماد على النُخب الرقمية ( أو ذوي الياقات البيضاء ) دون احتواء المواطن العادي الذي هو صاحب المصلحة الفعلية في أي تطوير أو إنجاز، وهو كذلك الأكثر قدرة على التصرف على الاحتياجات الصحيحة وتشخيص المشكلات المؤثرة وذلك بحكم معاشته للظروف المحلية أكثر من غيره الذي يعيش خارج هذه المحيطات وقد لا يعلم أحوالها.

○ الإسراف في الأنشطة الإعلامية ذات التكلفة العالية والتي تصلحها عادة الاستضافة في الفنادق ذات الخمس نجوم وما ترتبط بها من دعوات وأسفار و... و... وهو الأمر الذي لم يتم تقييمه إطلاقاً بهدف استبانة مدى العائد من هذه النفقات.

○ إتباع أسلوب الإقصاء لعناصر الرأي الآخر، وبالتالي تكون اللقاءات التي تتم في كثير من الأحوال بمثابة مكلن مغلق قاصراً على طبقات معينة أو فئات بذاتها كثيراً ما تتكرر في كل لقاء أو اجتماع وتكون نقاشاتها وحواراتها كمن يحدث نفسه. ويتكرر هذا النمط لترسخ ثقافة "التكلم مع الذات" ويبقى الآخر - وهو المواطن الحقيقي - غائباً عن الحضور ومسكوتاً عن مصالحه واهتماماته.

○ التخخير من توظيف ورقة المحيطات أو انتخاباتها في العملية السياسية ( أو بالأحرى الحزبية ) وهو ما تم مؤخراً بتأجيل موعد الانتخابات المحلية لمدة سنتين، وذلك بهدف إقصاء عناصر معينة من



## مشاكل ومداخل تفعيل منظومة التسجيل والاستثمار العقاري في مصر

أ. د. حسن حسني

نائب رئيس الأكاديمية الأسبق

مستشار الاستثمار والتمويل وأسواق المال

خبير الأمم المتحدة

كما تشمل أدوات التعامل ما يلي:

- ١- عقود البيع والتسجيل.
  - ٢- عقود الاقتراض وتدفقها.
  - ٣- التوريق (الأوراق المالية المصدرة بضمان قروض أو عوائد).
  - ٤- عقود التأمين.
  - ٥- عقود الرهن مقابل الاقتراض.
- كما تتضمن آليات التنفيذ ما يلي:
- ١- لوائح وإجراءات لتقيد بالتسجيل العقاري.
  - ٢- لوائح وإجراءات التوريق والتسجيل والشهر العقاري.
  - ٣- الضمانات.
  - ٤- الجزاءات مقابل عدم الالتزام.
  - ٥- رسوم التقيد والتسجيل.
  - ٦- الضرائب العقارية.

وأخيراً تتحدد أطراف التعامل فيما يلي:

- ١- الهيئة العامة لشئون التمويل العقاري.
- ٢- الهيئة المصرية العامة للمسح.
- ٣- البنوك العقارية وبنوك الاستثمار.
- ٤- شركات المقاولات والإسكان.
- ٥- مصلحة الشهر العقاري.
- ٦- شركات التأمين.
- ٧- صندوق ضمان التمويل العقاري.
- ٨- شركات الإقراض والتمويل العقاري.
- ٩- شركات الخدمات العقارية.

يمثل التمويل العقاري أحد المداخل الفعالة لمواجهة مشاكل الإسكان في مصر خاصة فيما يتعلق بتوفير المسكن للملازم لمختلف فئات المواطنين. ويمكن أن تزيد مساهمة هذا النشاط في دفع مسيرة الاستثمار العقاري وللقضاء نهائياً على مشاكل الإسكان في ظل مناخ تسود فيه تشريعات مستقرة وإجراءات تنفيذية مبسطة ورسوم وثائق مناسبة تتواءم مع رغبات المستثمرين أو للمستفيدين من ناحية ، ومع قدراتهم المالية وللخضلة من ناحية أخرى، بل وتزيد فعالية هذا النشاط في حالة مشاركة شركات التأمين في تخفيف أعباء المخاطر المحتملة ولتأميناً فواجب بعض الشركات المتخصصة في تيسير وتسهيل خدمات التمويل والتسجيل والتوثيق العقاري.

وبصفة عامة يرتبط موضوع الاستثمار العقاري بعدد الاعتبارات والدعامات التي تكون في مجموعها مناخاً محفزاً للنجاح والفعالية ، ومن أهم هذه الدعامات ما يلي:

- التشريعات الساندة.
- أطراف ومؤسسات التعامل.
- أدوات وآليات التنفيذ.

حيث تشمل لتشريعات الساندة ما يلي:

- ١- قانون الرهن العقاري.
- ٢- قانون البنوك.
- ٣- قانون سوق المال.
- ٤- قوانين التنظيم وترخيص البناء.
- ٥- قانون التأمين.

- ١٠- شركات التأجير التمويلي.
  - ١١- المستثمرون ( الشركات والأفراد ).
  - ١٢- شركات التقييم العقاري.
  - ١٣- شركات وهيئات خدمات ومرافق الإسكان ( المياه - الكهرباء - الصرف - التليفونات ).
- تتميز أبعاد وعواقب المشكلة:
- مع التسليم أساساً برغبة المشروع والحكومة في حل مشاكل الاستثمار العقاري والإسكان بما يخلف من الأعباء المحملة على كامل المواطنين، إلا أن الحلول المطروحة والقوانين الصادرة بعدة تلمحاً عن مواجهة المشكلة أو عن إغفالها من جذورها في ضوء الحقائق والاعتبارات التالية:
- أولاً: ضالة الاعتمادات للحكومة المخصصة لخدمات الرفع المساحي وتحديث السجل العيني مما أدى إلى:
- ١- عدم وجود تسجيل عيني لعقارات المدن المصرية حتى الآن.
  - ٢- تقادم السجل العيني للأراضي للزراعة دخل أرجاء الريف المصري مما أدى إلى عدم واقعية معظم البيانات مع تعاقب أجيال من ناحية وانتقال الملكية بالتراضي بين المواطنين أو بالإرث من ناحية أخرى.
- ثانياً: وجود خلاف بيروقراطي بين مصلحة الشهر العقاري المسنولة عن حماية حقوق الملكية (الجانب القانوني) وبين الهيئة المصرية العامة للمصلحة المسنولة عن أعمال الرفع المساحي وتحصيل حقوق الملكية (الجانب المالي) مما أدى إلى:
- ١- عدم توافر المستندات أو الوثائق المؤكدة أو المسوغة للتسجيل العقاري وانتشار بعض مظاهر الإهمال والتقصير في إجراءات التسجيل ؛ بحجة عدم توافر أو دقة الوثائق الرسمية أو تأخرها.
  - ٢- انتشار مظاهر الآن الانحراف والرشوة واستغلال مذابحة أو إطماع بعض المواطنين.
  - ٣- وجود قصور واضح في تنفيذ تكاليف وآليات الرفع المساحي وتحديث السجل العيني.
- ٤- تصف مصلحة الشهر العقاري في تقدير تكاليف أعداد السجل العيني الواجب دفعها لهيئة المباحة.
  - ٥- عدم تنفيذ السجل العيني للمدن.
  - ٦- عزوف معظم المستثمرين عن التسجيل والاكتفاء بالعقود العرفية.
- ثالثاً: عدم فعالية السياسات والتشريعات الموضوعة في مجال حماية حقوق الملكية أو في تحفيز بعض فئات المجتمع على التسجيل العقاري حيث يتجلى ذلك فيما يلي:
- ١- عدم ارتباط تقديم بعض خدمات الإسكان الأساسية كالترخيص والكهرباء والمياه والصرف الصحي والتليفونات بالقيدي في السجل العيني أو بالتسجيل في الشهر العقاري.
  - ٢- انخفاض الوعي الاجتماعي بأهمية الشهر والتسجيل العقاري من ناحية مع اعتماد معظم معاملات السوق على العقود الابتدائية أو العرفية ثم محاولة تأييدها ببعض الأحكام القضائية.
  - ٣- انتشار وتقلم مشاكل العشوائيات والاستيلاء على بعض أراضي الدولة والأوقاف أو الاستيلاء لظواهر عديدة مثل وضع اليد أو التسليم بالأمر الواقع.
  - ٤- شغل الأملكن بطرق غير مشروعة بعضها مؤيد بأحكام قضائية أو نيابية.
- وهكذا تتطور المشكلة أساساً في ثلاثة أبعاد متداخلة لا يمكن الإهتمام ببعضها دون الأخرى وهذه الأبعاد هي:
- **العهد الاجتماعي:** ويتمثل في توفير المسكن اللائم بالسعر المناسب من خلال تشجيع الاستثمار العقاري وتنمية الوعي الاجتماعي بأهمية التسجيل والشهر العقاري.
  - **العهد التمويلي:** ويتمثل في توفير مصادر وآليات تمويلية مناسبة تسهم في تنفيذ خطط وبرامج الاستثمار العقاري باستخدام مصادر تمويلية فاعلة بتكلفة مناسبة لا ترهق كامل المواطنين.



بيانات السجل العقاري وتوثيق حقوق الملكية.

وبالتالي يمكن تنفيذ السجل العقاري للمدن على مراحل زمنية متعاقبة ، ويمكن استكمال وتفعيل التسجيل والتمويل العقاري في شكل مثلث أضلاعه الثلاثة ما يلي:

١- للتقيد بالسجل العقاري تحت مظلة الهيئة المصرية العامة للمساحة.

٢- الشهر والتوثيق العقاري تحت مصلحة الشهر العقاري.

٣- التقييم والتمويل تحت مظلة الهيئة العامة للتمويل العقاري.

على أن تتولى البنوك وشركات التأمين وشركات الخدمات العقارية وشركات الاستثمار والتمويل تيسير وتسهيل وتفعيل معاملات التمويل العقاري بشتى أساليب التقليدية أو المستخدمة من أهمها:

١- التمويل عن طريق الاقتراض المباشر من البنوك.

٢- التمويل أو التقسيط عن طريق شركات الإسكان والمقاولات وإقامة المجتمعات السياحية والعمرانية.

٣- تدبير التمويل اللازم من خلال التوريق وطرح السندات والتعامل عليها في سوق المال.

٤- تأمين سداد الديون وأعبائها لصالح جهات الاقتراض بمعرفة شركات التأمين.

إلا أن نجاح هذه المنظومة يتطلب ما يلي:

١- تنمية الوعي باستمرار أهمية التقيد بالسجل العقاري والتوثيق العقاري من تنظيم بعض الحملات الإعلامية.

٢- فرض إجراءات التقيد والتسجيل لمختلف العقارات خلال فترة زمنية مناسبة بتكاليف زهيدة أو في شكل قروض بفوائد عالمية نسبياً بضمان العقارات ولصالح بعض البنوك في حالة نقص المستثمرين خلال فترات السماح.

٣- تشجيع التقيد المجاني للسجل العقاري أو مقابل الحصول على ترخيص البناء والإثارة والمياه ... الخ.

٤- تبسيط إجراءات الشهر والتوثيق بما يساهم في تحفيز المواطنين عن طريق:

- التبسيط الإجرائي: ويتمثل في تبسيط إجراءات التقيد والتسجيل العقاري بما يؤمن نجاح مسيرة التسجيل والزمن العقاري من ناحية، وتوفير المسكن المناسب لمختلف فئات المجتمع بشروط مناسبة. خاصة وأن معظم التشريعات المائدة تفرض أساساً ضرورة تسجيل العقار كما تفرض توافر مبررات هذا التسجيل وسهولة إجراءاته وهو أمر بعيد تماماً عن الحقيقة والواقع.

مداخل ومحاور مواجهة المشكلة

في ضوء ما سبق يتبين أن للدعامة الأساسية لتفعيل قانون واليات التمويل العقاري هي تسجيل الممتلكات باعتبارها الضمان الأصلي والسليم مقابل للقرضات الاقتراض من أجل الاستثمار العقاري وبالتالي يمكن وضع التصور العام لتفعيل مسيرة الاستثمار والتمويل العقاري في مصر على النحو التالي:

١- الفصل تماماً بين نشاطات شركات الاستثمار ونشاط الأفراد في مجال الاستثمار العقاري والإسكان.

٢- الفصل تماماً بين مرحلة التقيد بالسجل العقاري ومرحلة الشهر والتوثيق العقاري.

٣- دعم برامج استكمال وتطوير السجل العقاري داخل أرجاء مصر على مستوى كل المحافظات.

٤- البدء فوراً في تنفيذ خطط سنوية لتغطية التقيد بالسجل العقاري على مستوى المدن في مصر.

٥- تدبير التمويل اللازم لقيام الهيئة المصرية للمساحة بتنفيذ ذلك باعتبارها الهيئة المتخصصة الوحيدة التي لديها خبرات فنية وثائقية تمكنها من استكمال السجل العقاري خلال فترات زمنية متعاقبة.

٦- يمكن تدبير التمويل اللازم عن طريق مشاركة كل أو بعض الجهات المعنية شاملة وزارة الإسكان والتعمير وهيئات وشركات المقاولات والإسكان والهيئة العامة للتمويل العقاري وصندوق التمويل العقاري والبنوك العقارية والاستثمارية وشركات التأمين ومصلحة الشهر العقاري ومصلحة الضرائب العقارية ووزارة المالية (الموازنة العامة للدولة) باعتبارهم جميعاً مستفيدين من





أ. الاعتماد على القيد بالتسجيل الذي تتولاه الهيئة المصرية العامة للمساحة.

ب. الشهر والتوثيق العقاري من خلال تحديد شرائح سعرية مناسبة ومتفق عليها لتقييم الأراضي والمباني في مختلف المحافظات من خلال اتباع نظم التقسيم الإداري المطبقة في مصر وهي على مستوى الأراضي الزراعية (محافظة - مركز - قرية - زمام حوض قطعة) وعلى مستوى المدن (محافظة - مدينة - قسم - شياخة - بلوك - قطعة).

٥- منح بعض الحوافز فيما يتعلق بأعباء التمويل بحيث تتميز العقارات والأراضي المسجلة ببعض الإعفاءات المميزة عن تلك المعقودة بالسجل العيني فقط ولم تستكمل إجراءات الشهر والتوثيق.

٦- وضع عبارات رادعة وغرامات وتعميشت مالية ضخمة في حالة عدم الالتزام بالتسجيل أو عدم مداد للترامات التمويل دون الارتباط أو الدخول في نزاعات قضائية تستغرق وقتاً طويلاً تستند أنقاعها الجهود والأموال وتتووع مداخل التأجيل ورفع الدعاوى ، مما يؤدي عادة إلى ضياع الحقوق أو استمرار القضايا أو التسليم للأمر الواقع؛ الأمر الذي ينعكس أثره سلباً على مسيرة الاستثمار والتمويل العقاري خلال المرحلة القادمة.

وهكذا يتبين أ، نجاح منظومة التمويل العقاري لا تتطلب حالياً أو بالضرورة ابتكار أدوات وأليات مالية جديدة ؛ بل تتطلب الأمر في المقام الأول تيسير إجراءات القيد والتسجيل وتفعيل دور الهيئة المصرية العامة للمساحة والبدء فوراً في تنفيذ برامج وخطط إعداد السجل العيني للمدن الذي لم يتم حتى الآن على الرغم من أنه عصب نشاط للتمويل العقاري، فضلاً عن استكمال وتحديث السجل العيني للأراضي الزراعية بما يؤمن مصالح المواطنين ويحفظ حقوق الملكية والإرث والتصرف والرهن العقاري للمستثمرين والمستفيدين.

## مؤتمر مشكلات تطبيق ضريبة المبيعات وإمكانية التحول إلى ضريبة القيمة المضافة ١٠/١٠/٢٠٠٤م

### أولاً : مقدمة

أخذت مصر على عاتقها الإصلاح الاقتصادي وذلك للتحول إلى ميمنة تنمية تعتمد على التنمية المتواصلة، حيث يهدف إلى تمكين الاقتصاد المصري وتحفيزه وتحقيق أعلى معدل نمو اقتصادي.

وقامت الدولة في أوائل التسعينات بإصدار قانون الضريبة العامة على المبيعات (رقم ١١) لسنة ١٩٨١ [والصادر في ٢ يوليو ١٩٩١م وتم نشره بالجريدة الرسمية رقم ١٨ تابع أ، وصدر قرار وزير المالية رقم ١٦١ لسنة ١٩٩١م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الضرائب العامة على المبيعات، وتم نشره بعدد الوقائع المصرية رقم ١٢٣ تابع أول يوليو سنة ١٩٩١م وذلك استكمالاً لبرنامج الإصلاح الاقتصادي الشامل في مصر.

ومع التطور التكنولوجي الهائل في مجال المعلومات والانترنت وأثر ذلك المباشر على الاقتصاد وتأثر الاقتصاد للمصري به ومع زيادة نسبة الاستخدام المتزايدة والتي حققت أعلى معدلات للنمو في منطقة الشرق الأوسط، ظهرت الحاجة إلى تقديم خدمات الانترنت عن طريق الخطوط المؤجرة (Leased Lin).

من هذا المنطلق؛ عقد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية مؤتمر "مشكلات تطبيق ضريبة المبيعات وإمكانية التحول إلى ضريبة القيمة المضافة" في إطار خطته السنوية لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥م بنظام مؤتمر اليوم الكامل برئاسة أ. د./ حمدي عبد العظيم رئيس الأكاديمية والأراعي للرسمي للمؤتمر، الأستاذ/ محمود محمد علي رئيس مصلحة الضرائب على المبيعات، وبحضور الأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات

وأمين عام للمؤتمر، ونخبة ممتازة من الجهات المعنية.

### ثانياً : أهداف المؤتمر

يهدف المؤتمر إلى تحقيق ما يلي :

(١) بحث أهم المشكلات التطبيقية التي أسفر عنها التطبيق العملي لقانون الضريبة العامة على المبيعات ومحاولة إيجاد للحلول المناسبة لهذه المشكلات.

(٢) التعرف على اتجاهات التطوير والإصلاح للأخذ بإمكانية تطبيق الضريبة على القيمة المضافة في مصر.

(٣) إلقاء الضوء على أهمية إيجاد جهة أو جهات مسؤولة عن التنظيم الضريبي بالمجتمع العربي، وتُعطى بتوفير الكوادر الفنية الخاصة بعملية المراجعة والتدقيق والفحص الضريبي لمجتمع للتجارة الالكترونية.

(٤) محاولة مناقشة ما يمكن أن تقدمه الجامعات العلمية والندوات والاتحادات المهنية لتنظيم مؤتمر عربي موسع يهتم بدراسة التنظيم الضريبي والجمركي لمجتمع التجارة الالكترونية في العالم العربي.

### ثالثاً : محاور المؤتمر

تناول المؤتمر المحاور التالية :

✧ المحور الأول: المشاكل المعاصرة لضريبة المبيعات.

✧ المحور الثاني: قانون الضريبة العامة على المبيعات ومشكلات التطبيق.

✧ المحور الثالث : المشكلات المحاسبية للضريبة.

✧ المحور الرابع: حوكمة الأداء الضريبي ومدى توافر متطلباتها.

✧ المحور الخامس: إعادة الهندسة الضريبية لضريبة المبيعات.

للمبيعات (الحلول - اتجاهات - التطوير) إعداد الدكتور/ سيد عطيتو محمد زميل جمعية الضرائب المصرية.

٣. "المشاكل الضريبية لتطبيق القانون رقم ٨٩ لسنة ٢٠٠٤م بزيادة ضريبة المبيعات على المنشآت الفندقية والسياحية" إعداد دكتور / سمير سعد مرقص.

٤. "بحث في قانون الضريبة العامة على المبيعات ومشاكل تطبيقها" إعداد الأستاذة/ نادية الصباحي محاسب قانوني - مدير عام مصلحة الضرائب سابقاً.

٥. "ضريبة المبيعات ومشكلة تطبيقها على السلع الرأسمالية" إعداد الأستاذة/ نادية الصباحي محاسب قانوني - مدير عام مصلحة الضرائب سابقاً.

٦. "بعض المشكلات التطبيقية في الضرائب العامة على المبيعات وأثرها السلبي على الاستثمار" إعداد الأستاذ/ محمد محمد النفراوي الأمين العام للجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب.

٧. "التنظيم الضريبي والجمركي لمجتمع التجارة الإلكترونية" إعداد دكتور/ فكري فؤاد رئيس المجموعة الدولية لنقل التكنولوجيا.

٨. "بحث في استخدام نظام الربط الشبكي كأداة لتوفير المعلومات المحاسبية عند المجتمع الضريبي بهدف زيادة كفاءة وفاعلية نظم الرقابة على ضرائب المبيعات" إعداد دكتور/ وليد أحمد محمد حجازي مأمور فاحص بمصلحة الضرائب على المبيعات.

٩. "ضريبة المبيعات واتفاقيات الربط بين شركات الاتصالات" إعداد دكتور/ عبد الله العناني شريك ضرائب.

١٠. "ضريبة المبيعات وخدمة الدخول على الانترنت" إعداد دكتور/ عبد الله العناني شريك ضرائب.

١١. "بحث في أحكام قانون الضريبة العامة على المبيعات الصادر بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١م وتعديلاته" إعداد الأستاذ المحامي/ علي محمد محمود بالنقض.

١٢. "بعض المشاكل المتعلقة بتطبيق الضريبة على

المحور السادس: مدى دستورية بعض أحكام ضريبة المبيعات والمشاكل التشريعية.

٢. المحور السابع: تضارب التعليمات التنفيذية لمصلحة الضرائب على المبيعات.

٣. المحور الثامن: إمكانية التحول من الضريبة على المبيعات إلى القيمة المضافة.

## رابعاً : المشاركون المستهدفون

(١) وزارة المالية.

(٢) مصلحة الضرائب على المبيعات.

(٣) مكاتب المحاسبة والضرائب.

(٤) أساتذة الجامعات والأكاديمية.

(٥) ممثلو القطاعات المختلفة المعنية.

## خامساً : المتحدثون الرئيسيون

(١) الأستاذ/ محمود محمد علي - رئيس مصلحة الضرائب على المبيعات.

(٢) دكتور/ محمد عباس بدوي - أستاذ المحاسبة والضرائب بكلية التجارة جامعة الإسكندرية - عميد كلية التجارة بدمهور (السابق).

(٣) دكتور/ سيد عطيتو محمد - مصلحة الضرائب العامة - زميل جمعية الضرائب المصرية - عضو الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع.

(٤) الأستاذ/ محمد محمد النفراوي - محاسب قانوني - الأمين العام للجمعية المصرية للمالية العامة والضرائب.

(٥) السيدة الأستاذة / نادية الصباحي - مدير عام مصلحة الضرائب سابقاً.

## سادساً : الأوراق البحثية

قدم المشاركون أوراقاً بحثية كان لها أكبر الأثر في إثراء المؤتمر، وهي كما يلي:

١. "تملاذج قياس وعاء الضريبة العامة على المبيعات" إعداد الدكتور/ محمد عباس بدوي أستاذ المحاسبة والضرائب.

٢. "بحث أهم المشكلات التطبيقية للضريبة العامة على



والمراكز البحثية والجامعات المصرية والغرف التجارية والصناعية وينطبق ذلك على التعديل التشريعي المقترح فيما يتعلق بضريبة المبيعات وتحولها بالكامل إلى ضريبة القيمة المضافة.

رابعاً : للعمل على إنشاء " المجلس الأعلى للضرائب " الذي يشتمل على المصالحح الإيرانية بالدولة وهي مصلحة الضرائب العامة، ومصلحة الضرائب على المبيعات ومصلحة الجمارك وذلك لتطوير المنظومة الضريبية.

خامساً : لابد من تبني الآليات التي تعمل على التوسع في البرامج التدريبية المتخصصة والمتدرجة التي تؤهل الموارد البشرية المتاحة لمصلحة الضرائب على المبيعات وتخلق منهم كوادر مؤهلة علمياً وعملياً للتعامل بكفاءة وفعالية مع مرحلة التحول الجديد والتطوير المتوقع في المستقبل.

سادساً : العمل على جعل التطوير والتحديث مهمة مشتركة وليست قاصرة على هيئة معينة من خلال مصلحة الضرائب على المبيعات وهيئة الاستثمار ومكاتب المحاسبة والجهات المعنية الأخرى.

سابعاً : السعي إلى ترشيح المنظومة الخاصة بالتنظيم لضريبي التنظيم الأمثل وتطبيق الاتجاه الخاص بحوكمة الإدارة الضريبية واقتراح إقامة مؤتمر علمي في هذا المجال.

ثامناً : ضرورة تبني فلسفة التوجه الخاص بتطبيق حلقة تبسيط الإجراءات من خلال المركز الجمركي لضريبي للنموذجي وهو نموذج يجب أن يتحذى به في باقي الأجهزة الأخرى ليكون نمط تعامل ونمط حياة.

تاسعاً : ضرورة العمل على عودة لجان التنسيق بين المصالحح الإيرانية والكشف عن السرية بين المصالحح الإيرانية الثلاث وهي مصلحة الضرائب العامة، ومصلحة الضرائب على المبيعات ومصلحة الجمارك، والعمل على تسوية المنازعات السابقة من خلال إيجاد حلول ابتكارية قابلة للتطبيق.

عشرأ : تنظيم المجتمع الضريبي وتشجيع أصحاب

المبيعات " إعداد الأستاذ/ أحمد محمود للندوة محاسب قانوني - زميل جمعية للضرائب المصرية.

١٢. "موجز عن ملاحح للضريبة العامة على المبيعات وتطبيقها في الواقع المصري" إعداد/ مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

سابعاً : برنامج المؤتمر

عقدت ثلاث جلسات، وكانت على النحو التالي :

الجلسة الأولى :

الإطار الكلي لمشكلات تطبيق ضريبة المبيعات وإمكانية التحول إلى ضريبة للقيمة المضافة.

الجلسة الثانية :

نماذج قياس وعاء الضريبة العامة على المبيعات ومشكلات التطبيق الوعية.

الجلسة الثالثة :

ضريبة المبيعات وتكنولوجيا المعلومات وخدمة الحصول على الانترنت والتنظيم الضريبي الجمركي

ثامناً : التوصيات

وقد توصل المشاركون والمؤتمرون على مدى الثلاث جلسات إلى التوصيات التالية :

أولاً : مناقشة القائمين على صناعة القرار والسلطات المعنية بضرورة الإسراع بإجراء تعديل تشريعي لتطبيق ضريبة للقيمة المضافة الكاملة من خلال وجود ملف ضريبي واحد لتحقيق مبدأ الشفافية من جهة وبناء الثقة بين الممولين والجهاز الضريبي المنوط بالتطبيق من جهة أخرى وهو ما يؤدي إلى الإنهاء على معظم مشكلات التطبيق لضريبة المبيعات.

ثانياً : تصميم خصم الضريبة على المدخلات لتصبح ضريبة القيمة المضافة متفقتة فعلاً.

ثالثاً : للعمل على كسب ثقة الرأي العام عند طرح أي تشريع ضريبي من خلال فتح المجال للحوار الموسع على أوسع نطاق ممكن من كل الأطراف المعنية يشترك فيه الجهاز الحكومي والممولون ومنظمات المجتمع المدني



خدمات الاتصال للمسجلين والإدارة الضريبية وتهيئة وإمكان العمل بما يتناسب مع المسجلين.

تاسع عشر : العمل على تحسين العلاقة بين المسجلين والإدارة الضريبية.

عشرون : ضرورة إعمال قواعد الخصم الضريبي (والخصم الضريبي على المدخلات) وتداول المخلفات بين تجارة الجملة والتجزئة.

حادي وعشرون : استخدام مفهوم قواعد البيانات الحديثة كأداة لزيادة كفاءة وفاعلية نظم الرقابة الضريبية والتي تساعد على تبادل المعلومات ميكانيكياً بين المصالح الإيرادية (ممثلاً في مصلحة الضرائب العامة، ومصلحة الضرائب على المبيعات، ومصلحة الجمارك) وهو ما يقلل من التهرب الضريبي.

ثاني وعشرون : اعتبار خدمة الدخول على الانترنت عن طريق الخطوط المؤجرة غير خاضع لضريبة المبيعات لأسوة بالأفراد والشركات المستخدمة لخطوط التليفون الأرضية من منازلهم.

ثالث وعشرون : الدعوة إلى عقد مؤتمر لبحث التنظيم الضريبي والجمركي لمجتمع التجارة الإلكترونية تشارك فيه وترعاه المصالح الإيرادية الثلاثة وهي مصلحة الضرائب العامة على المبيعات ومصلحة الجمارك.

المشروعات والمنشآت على إمسك الأفكار وتسجيل الفوائد وهو ما يساعد على حصر المجتمع الضريبي بدرجة أكثر دقة. حادي عشر : العمل على زيادة الاهتمام بتطبيق معايير المحاسبة الضريبية والدولية في مجال محاسبة للشركات والمنشآت.

ثاني عشر : نشر الوعي الضريبي من خلال وسائل الإعلام المختلفة والجامعات والمراكز البحثية ومنظمات المجتمع المدني وتوفير حوافز للمشتري نفسه؛ لأنه لا يهتم بالفاتورة الضريبية وحثه على ضرورة التمسك بحقه في هذا المجال.

ثالث عشر : استخدام نظم المعلومات الذكية الاستخدام الأمثل على أن يتم من خلالها حصر المجتمع الضريبي وحصر معاملات الممولين عن طريق تحديد الأنشطة وجمع البيانات المطلوبة من مصادرها وتحليلها وتتبعها وتوظيفها بكفاءة لخدمة هذا الهدف.

رابع عشر : إعداد البشر الإعداد الجيد للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات غير الورقية ومعاملات التجارة الإلكترونية والمحاسبة الضريبية عليها.

خامس عشر : أوصى المشاركون بأن تكون الضريبة الإضافية بواقع ١% شهرياً أسوة بما هو متبع بقانون ضرائب الدخل وتحققاً للمساواة طبقاً لنص المادة (٤) من دستور جمهورية مصر العربية.

سادس عشر : أن يتم حساب للضريبة الإضافية على الضرائب المستحقة الدفع ليصبح من تاريخ الإخطار بالنموذج (١٥ ض. ع. م) بالفروق الناتجة عن الفحص، مع إخطار المسجل بالنموذج رقم (١٥) حيث أن بعض المأموريات تتقاعس عن إصداره وعدم إخطار المسجل بسداد الفروق الضريبية.

سابع عشر : إعادة النظر في تطبيق ضريبة المبيعات في مجال النشاط السياحي.

ثامن عشر : العمل على تفعيل نظم المعلومات والتركيز على تكنولوجيا المعلومات الحديثة من خلال توفير وتحديث



## مؤتمر " آفاق التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة "

٢٧-٢٨ / ١٢ / ٢٠٠٤م

## أولاً : مقدمة

دخل الاقتصاد المصري الألفية الجديدة ويحتو الجميع الأمل في أن يبدأ مرحلة الانطلاق الاقتصادي والخروج من مرحلة الركود الاقتصادي التي طالت، وخاصة مع بداية التطبيق الكامل لاتفاقية منظمة التجارة العالمية لتحرير التجارة الدولية.

ويبدو أن للنجاحات المنتظرة في هذه المرحلة تتوقف على كيفية الربط بكفاءة وفعالية بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية والإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي حتى تبلور منظومة متكاملة للإصلاح الشامل في مصر، وبالتالي الدخول إلى مرحلة تاريخية حاسمة في تاريخ هذا البلد العريق والمحوري في منطقة توج برياح التغيير بل وتتعلق فيها عاصفة التغيير، وبالتالي إحداث التكيف الضروري واللازم لتحقيق مزيداً من النمو والتنمية والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي بل والسياسي.

ومن هذا المنطلق رأى مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية في إطار خطته السنوية ومواصلة لرسالته في التصدي للتحديات القومية الحيوية والهامة بالبحث والتحليل؛ فقد اختار أن يكون موضوع المؤتمر السنوي التاسع للألفية الثانية بعنوان "آفاق التنمية الإدارية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة ودور أكاديمية السادات للعلوم الإدارية"، وذلك يومي ٢٧-٢٨ / ديسمبر ٢٠٠٤م برعاية الأستاذ الدكتور/ حمدي عبد العظيم رئيس الأكاديمية، والأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات، وبحضور نخبة من الخبراء المعنيين بعلم الإدارة في مصر.

## ثانياً : أهداف المؤتمر

يهدف هذا المؤتمر إلى تحقيق ما يلي :

- (١) مناقشة الرؤى المطروحة لمستقبل الإصلاح الإداري في مصر في ظل المتغيرات الدولية والمحلية الراهنة.
- (٢) تحديد الدور الذي يمكن للأكاديمية أن تقوم به في المستقبل؛ للنهوض بالإدارة ودعم الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## ثالثاً : محاور المؤتمر

تتناول المؤتمر المحاور التالية :

- المحور الأول : الجانب الاقتصادي ودوره في التنمية والإصلاح الإداري.
- المحور الثاني : دور الموارد البشرية في التنمية والإصلاح الإداري في المستقبل.
- المحور الثالث : دور الإدارة العامة والمحلية والبيئية في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة.
- المحور الرابع : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في التنمية والإصلاح الإداري.
- المحور الخامس : دور الأكاديمية في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة.

## رابعاً : المشاركون المستهدفون

- (١) وزارة التنمية الإدارية.
- (٢) مراكز إعداد القادة.
- (٣) خبراء الإدارة في مصر.
- (٤) الأساتذة الجامعيون والأكاديميون.

## خامساً : المتحدثون الرئيسيون

- (١) أ.د / علي لطفي رئيس الوزراء الأسبق
- (٢) أ.د / سيد الهواري أستاذ الإدارة بأكاديمية السادات
- (٣) أ.د / هدى صقر أستاذ العلوم السلوكية
- (٤) أ.د / محمد حسن العازي رئيس الأكاديمية الأسبق
- (٥) أ.د / عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث

والمعلومات الإدارية.

سلباً : الأوراق البحثية

قدم المشاركون أوراقاً بحثية كان لها أكبر الأثر في إثراء المؤتمر، وهي كما يلي :

(١) "إبعاد العلاقة بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري والإصلاح الاقتصادي"؛ إعداد أ. د / عبد المطلب عبد الحميد عبد مركز البحوث والمعلومات.

(٢) "سبل دعم الاتجاه نحو السوق التنافسية المفتوحة أمام الصناعات المصرية"؛ إعداد د. / مصطفى كمال السيد طليل.

(٣) "دور الموارد البشرية في التنمية والإصلاح الإداري في المستقبل" قسم إدارة الأفراد والعلوم السلوكية.

(٤) "رأس المال الذهني" إعداد أ. د. / هدى صقر.

(٥) "النظام المحلي والديمقراطية المحلية ودعمها من خلال تفعيل مشاركة المواطنين بالمحليات" إعداد أ. د / صلاح صادق.

(٦) "الحكومة الالكترونية كوسيلة للتنمية والإصلاح الإداري" إعداد أ. د / محمد محمد الهادي.

(٧) "معايير قياس دور وتأثير الحكومة الالكترونية في التنمية الإدارية" إعداد أ. د / بدر السنوسي.

(٨) " تقرير السنوي للحكومة الالكترونية في العالم العربي " إعداد أ. د / زين الدين محمد عبد الهادي.

(٩) "G2Gas Backbone For administrative Reform in Egypt"؛ إعداد د. / إناس عز.

(١٠) "استراتيجية النشاط التعليمي بكلية العلوم والمعلومات"؛ إعداد أ. د / محمد مروان.

(١١) "استراتيجية النشاط التعليمي المهني والأكاديمي والتدريب للمعهد القومي للإدارة العليا والمهاور الرئيسية لتطوير المعهد"؛ إعداد أ. د / محمد زكي عيد.

(١٢) "لتوجهات الاستراتيجية لمركز البحوث والمعلومات الإدارية في الألفية الثالثة"؛ إعداد أ. د / عبد المطلب عبد الحميد.

(١٣) "استراتيجية نشاط تنمية الإدارة المحلية والبيئية"؛ إعداد د. / مجدي أبو العلا.

(١٤) "استراتيجية للتكريب بين الواقع والمتوقع"؛ إعداد أ. د / أحمد أبو القمصان.

(١٥) "الصورة المتوقعة لمركز خدمات التنمية الإدارية بالمعهد القومي للإدارة العليا"؛ إعداد أ. د / السيد عبد المصطفى الطيبي.

(١٦) "منارة في علم الإدارة رغم التحديات"؛ إعداد أ. د / حسن حسني.

سلباً : برنامج المؤتمر

عقدت خمس جلسات بالإضافة إلى الجلسة الختامية، وكانت على النحو التالي :

الافتتاحية :

- كلمة ترحيب بالضيوف للأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات.
- كلمة موجزة عن موضوع المؤتمر للأستاذ الدكتور/ حمدي عبد العظيم رئيس الأكاديمية
- كلمة الأستاذ الدكتور/ علي لطفي رئيس الوزراء الأسبق.

الجلسة الأولى : "التنمية الاقتصادية ودورها في التنمية والإصلاح الإداري".

الجلسة الثانية : "دور المولد البشرية في التنمية والإصلاح الإداري في المستقبل".

الجلسة الثالثة : "دور الإدارة العامة والمحلية والبيئية في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة".

الجلسة الرابعة : "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة".

الجلسة الخامسة : "دور الأكاديمية في التنمية والإصلاح الإداري في الألفية الثالثة".

الجلسة الختامية : - فتح باب المناقشة والحوار. - إعلان التوصيات.

ثالثاً : توصيات للمؤتمر

توصل المشاركون والمؤتمرون إلى التوصيات التالية :

أولاً : تحتاج مصر في الألفية الثالثة إلى برنامج إصلاح إداري واضح ومحدد، وله فترة زمنية معروفة وأهداف استراتيجية متوافقة مع مرحلة الإصلاح الاقتصادي التي يمر



الاقتصاد القومي.

**ثامناً :** يجب الأخذ بأسس للمركزية؛ من خلال الشفافية في عرض الحقائق والمعلومات وكذلك من خلال تمكين المجتمع المدني من مساهمة المسؤولين عند حدوث ضاد أو انحراف، واستجابة المسؤولين لذلك في إطار دعم الممارسة الديمقراطية.

**ثامساً :** من أجل تدعيم الجو التنافسي للشركات للصناعة العاملة في مجال التصدير للأسواق العالمية المفتوحة ( في ظل اتفاقية منظمة التجارة العالمية )؛ فإنه يجب تحرير الاقتصاد من خلال إزالة الحواجز أمام الاستثمار الأجنبي المباشر؛ لأن ذلك سيوسع على دخول مستثمرين جدد إلى المجالات المحككة، وبالتالي تحسين المناخ التنافسي بين المستثمر المحلي والمستثمر الأجنبي وفق ضوابط الاستثمار داخل الدولة والمعروفة سلفاً للمستثمرين.

**عشرأ :** تفعيل دور الدولة في إبرام اتفاقيات التجارة التفضيلية والحررة والإقليمية والدولية، وهو مطلب ضروري في إطار عالمية التجارة الدولية والأسواق المفتوحة، والاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية، وذلك بجانب تكثيف الجهود لاكتشاف أسواق جديدة لأفريقيا وآسيا؛ لاستعادة وتنشيط الأسواق المفقودة، وبخاصة في دول أوروبا الشرقية وروسيا، مع العمل على زيادة وتدعيم التواجد في الأسواق الدولية الحالية.

**حادي عشر :** للتوسع في إنشاء المراكز التجارية والمعارض الدائمة بالأسواق الخارجية للترويج للصادرات المصرية، ودعم جهود القطاع الخاص للتصدير والعمل على إنشاء مناطق تخزين في الموانئ البحرية والجوية بالبلدان ذات الطاقة الاستيعابية الواعدة للصادرات المصرية.

**ثاني عشر :** من منطلق التأكيد على الدور الريادي والمؤسسي للأكاديمية في مجال التنمية البشرية وتنمية الوعي الإداري ارتكز المشاركون على المحاور التالية :

- ١- للتوسع في تقديم الخدمات التنظيمية والبحثية والتدريبية تدريجياً داخل وخارج الوادي وعلى المستوى الإقليمي والدولي بما يتواءم واحتياجات السوق ومتطلبات التنمية.

بها الاقتصاد المصري، ولابد أن يسير الإصلاح الاقتصادي والإداري معاً في وقت واحد؛ بل وإعطاء الأولوية والأهمية للقصور لبرنامج الإصلاح الإداري المنشود.

**ثانياً :** لابد أن يتضمن برنامج الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية مشروعاً قومياً لتنمية الموارد البشرية، ويرتبط ذلك بالإصلاح الجذري للتعلم، ووضع المشروع القومي للتدريب وتنمية الكوادر والقيادات الإدارية موضوع التنفيذ، ويشترك في ذلك كل المؤسسات العلمية والأكاديمية المعنية، وفي مقدمتهم أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

**ثالثاً :** لابد من العمل على ترسيخ كون الإصلاح الإداري للجهاز الحكومي للدولة هو أساس النظام الاقتصادي، ولأن تنفيذ الحكومة الالكترونية هو الأساس المحوري لبرنامج الإصلاح الإداري، ولذي ينطوي بالضرورة على تبسيط الإجراءات والقضاء على البيروقراطية الحكومية وتنمية الموارد البشرية، والارتقاء بنوعية الخدمات وجودتها. والعمل مبدأ أن: "الحكومة إذا سلمت صلب الناس تلقائياً".

**رابعاً :** أن الإصلاح الإداري لا يتم إلا بالتغيير الجذري للفكر والأهداف والقوانين والتحديث والتطوير والابتكار الإداري.

**خامساً :** العمل على خلق قادة تغيير أذكاء فكرياً، يقومون بنقلة حضارية متكاملة.

**سابعاً :** لابد أن يعمل أصحاب المصالح في منظومة واحدة يسودها روح الفريق والالتزام من خلال : إجراء عمليات دقيقة ومنضبطة، عن طريق عاملين يمتازون بالكفاءة والمهارة، وبالتالي ينالون رضا العملاء ويحققون زيادة في العائد.

**سابعاً :** تفعيل المشاركة في التنمية وإطلاق القطاع الخاص وقوى المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية مع تحرير قطاع الأعمال العام من القيود التي تكبله، وحيث يكون على درجة متكافئة مع باقي القطاعات الأخرى؛ لخلق بيئة تنافسية تؤدي إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية على مستوى القطاعات الاقتصادية، وبالتالي تحقيقها على مستوى



البرامج الإذاعية والتلفزيونية والصحافة التي من خلالها يمكن المواطنين من التعرف على معالم وخدمات الحكومة الالكترونية.

د- بناء الثقة من خلال : البدء بمشروعات قصيرة الأجل التي تحقق نتائج مبكرة تساعد في بناء الثقة، ووجود قيادة تساهم في بناء الثقة ببرامج الحكومة الالكترونية.

هـ- التشغول البيئي المتداخل وذلك من خلال : تجديد وتشخيص وتقييم النظم القائمة ومطابقتها للتشغيل البيئي المتداخل، وكذلك تشخيص وإصلاح كلفة النظم المعوقة لأنشطة التفاعل بين المصالح والدوائر الحكومية وبين المنتمين المستخدمين من خدماتها.

ب- تأصيل دور الأكاديمية كجهاز استشاري قومي يساهم بالتنسيق والتعاون مع باقي الأجهزة المعنية في تخطيط ومتابعة وتقييم برامج ومشروعات التنمية القومية.

ج- دعم جسور الاتصال والتعاون المشترك بين الأكاديمية وجامعة الإدارة العليا بما يؤمن الاستفادة بخبرات قيادات مصر في مختلف المجالات.

د- الارتقاء بالمستوى العلمي والمهني لأساتذة الأكاديمية والعاملين فيها.

ثالث عشر : تقديم دعوة للقاء مع السيد رئيس الوزراء لمناقشة مستقبلات العمل بالأكاديمية وتحديد رسالتها المستقبلية؛ بهدف تأكيد دور الأكاديمية على المستوى الإقليمي والقومي، وعلى مستوى المنظمة باعتماد استراتيجية جديدة للأكاديمية خلال المرحلة القادمة، بما يحقق استقلالها وتدعيم مسيرتها العلمية والإدارية الناجحة، من أجل مزيد من الإنجاز والدجاح لصالح مصر وشبابها والأجيال التالية.

رابع عشر : مجابهة تحديات نجاح تنفيذ برلمج الحكومة الالكترونية، وذلك من خلال :

- ١- تطوير البنية الأساسية وذلك عن طريق :
  - ١) استخدام أكتشاك الوصول العامة Public Access kiosks ومراكز الخدمة المجتمعية المتنقلة.
  - ٢) تدريب المتعاملين والقوى العاملة على أساليب التعامل والتكيف مع التكنولوجيا المتطورة وحثهم على الاستفادة القصوى منها.

ب- سد الفجوة الرقمية وذلك عن طريق التركيز على استخدام اللغة العربية والمحتوى المفصل لاحتياجات المجتمعات المختلفة كل حسب رغبته وتطلعاته وميوله.

ج- تشجيع استيعاب المعرفة الالكترونية لدى جمهور المتعاملين من خلال :

- ١) تطوير تطبيقات قادرة على استخدام الوسائط المتعددة من صوت وصورة وحركة وبيانات بجانب النص المكتوب.
- ٢) تضمين التوجه التعليمي في مشروعات الحكومة الالكترونية.
- ٣) تطوير برامج تتضمن وسائل إعلام تقليدية مثل



## إطالة على الجديد بالأكاديمية

- (٣) تقليل فجوة الموارد المحلية ؛ من خلال زيادة جذب الاستثمارات.
- (٤) كيفية استثمار هذا الحدث لتاريخي.

(ب) الملحق العلمي السنوي الثالث لقطاع الأسمنت :

يقع مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية الملحق السنوي الثالث لقطاع الأسمنت هذا العام تحت عنوان : "مستقبل صناعة الأسمنت في ظل الخصخصة والعولمة"، وذلك خلال يومي ٢٨، ٢٩ / ٥ / ٢٠٠٥.

أهداف الملحق :

- يهدف الملحق إلى مناقشة الموضوعات التالية :
١. لتتصديات الصناعة ما بعد الخصخصة، ونتائج دخول الشركات دولية للنشاط في صناعة الأسمنت .
  ٢. موقع صناعة الأسمنت من المنطقة العربية والخريطة العالمية.
  ٣. تأثير المتغيرات في بورصة الأوراق المالية على قطاع الأسمنت .

## محاور الملحق :

- المحور الأول: اقتصاديات صناعة الأسمنت ما بعد الخصخصة عظمة مقارنة مع باقي القطاعات (الربحية، الكفاءة الإنتاجية، الاستثمار، معدل النمو، السيولة...الخ).
- المحور الثاني: نتائج دخول الشركات دولية النشاط في صناعة الأسمنت المصرية وتقييم الأثر على الصناعة.
- المحور الثالث: صناعة الأسمنت في المنطقة العربية وتوجهاتها المستقبلية.
- المحور الرابع: موقع الصناعة المصرية من الخريطة العالمية لصناعة الأسمنت.
- المحور الخامس: التغيرات التنافسية لشركات الأسمنت ودورها في زيادة الصادرات.
- المحور السادس: دور الدولة في تنمية البنية الأساسية

أولاً : إعداد الندوات والمؤتمرات بمركز البحوث

## (أ) ندوة التعديل الدستوري :

موف يقوم مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية بعقد ندوة بعنوان "التعديل الدستوري وتأثيره على المناخ الاستثماري والإداري في مصر" وذلك يوم الأحد الموافق ٢٠٠٥/٤/١٠م تحت رعاية الأستاذ الدكتور حمدي عبد العظيم رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، وإشراف الأستاذ الدكتور/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات.

## المتمحدثون :

- أ.د/ مصطفى علوي أستاذ بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية ورئيس هيئة قصور الثقافة بوزارة الثقافة.
- أ.د. مصطفى القفي رئيس الجامعة البريطانية بالقاهرة ورئيس لجنة العلاقات العامة بمجلس الشعب.
- أ.د. يمين الحماقي أستاذ ورئيس قسم الاقتصاد بكلية التجارة - جامعة عين شمس وعضو مجلس الشورى.
- المستشار الدكتور/ عبد العاطي رئيس محكمة الاستئناف ورئيس مجلس إدارة جمعية حراس النيل.
- أ.د/ حمدي عبد العظيم رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد عميد مركز البحوث والمعلومات.

## المادة الحضور :

وقد حضر الندوة لفيف من السادة أسكئة الأكاديمية والجامعات المصرية، وكذلك خبراء الاقتصاد والإدارة في مصر؛ وجمع من الصحفيين والإعلاميين والفقوات المتخصصة.

أهداف الندوة :

- (١) مدى تأثير التعديل الدستوري على مناخ الاستثمار.
- (٢) بيان أن المزيد من الديمقراطية يعني مزيداً من الاستثمار.



- التصديرية لصناعة الأسمنت وتنمية مواني التصدير وتأثيرها على الصناعة.
- المحور السابع: مستقبل صناعة الأسمنت في ظل احتكار القوة المحلية والعالمية.
- المحور الثامن: الانماج والاستحواد وتأثيرهما على مستقبل صناعة الأسمنت.
- المحور التاسع: العلاقة بين التغيرات في صناعة الأسمنت والتغيرات الحادثة في بورصة الأوراق المالية والأثار المتوقعة.
- المحور العاشر: تطبيق معايير الحوكمة وحماية حملة
- الأسهم وتأثيره على أداء صناعة الأسمنت.
- المشاركين الرئيسيون :
- القيادات الإدارية في الوزارات التالية :
١. وزارة النقل والمواصلات، وزارة التخطيط، وزارة البيئة.
٢. مديرو شركات الأسمنت .
٣. معهد التخطيط القومي .
٤. قطاعات البنوك .
٥. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء .

### ثانياً : مناقشة الرسائل العلمية بالمعهد القومي للإدارة العليا

سوف يقوم المعهد القومي للإدارة العليا بمناقشة مجموعة من الرسائل العلمية في الفترة القادمة، وبيانها كالتالي :

ID	مستند	اسم الباحث	المشرف	مؤلف	موضوع الرسالة	نوع الرسالة	تاريخ منح الرسالة
١٩٧٦ ٢٢	دعاء حيد	هدى محمد	عزت صفير	عزت صفير	فعالية سياسات الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والسلوك التنظيمي (دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية)	إدارة الأفراد	٢٠٠٥/٠٦/١٨
١٩٨٧ ٧	اشرف محمد	نهاد إبراهيم	ماجى سمير	ماجى سمير	نموذج مقترح لتقييم الأداء وأثره على تشكيل سياسات الموارد البشرية - دراسة تطبيقية على البنك الأهلي بمنطقة الإسكندرية	إدارة الأفراد	٢٠٠٥/٠٦/١٨
٢٠٨٧ ٤٩	فايز محمد	محمد كمال	هدى محمد	هدى محمد	تقويم دور المالكات العامة في تكوين صورة محابية للمنظمة لدى عمالها	إدارة الأفراد	٢٠٠٥/٠٦/١٨
٢١٤٣ ٨٦	محمد عقيل	إبراهيم سعد	محمد عبد الله	محمد عبد الله	دور مبرجيات السوق في التنمية السياحية في دولة الإمارات -دراسة تطبيقية على إمارة دبي	الاقتصاد	٢٠٠٥/٠٦/١٨
١٩٨٨ ١	ليسانا محمد	محمد كمال	محمد عبد الله	محمد عبد الله	دور التدريب في تنمية بيئة المنظمة بنظام الجودة الشاملة - دراسة ميدانية	إدارة الأفراد	٢٠٠٥/٠٦/١٨
٢٢٠٨ ٩٠	نبيل مصطفى	سمير محمد	فريد	فريد	مشاركة القطاع الخاص ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية - بالتطبيق على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي بمدينة القاهرة	الإدارة العامة	٢٠٠٥/٠٧/٠٩

ثالثاً : دورات تدريبية بمركز للتدريب

سوف يقوم مركز التدريب بمقت مجموعة من الدورات التدريبية المتخصصة، وبيانها كما يلي :

برامج شهر إبريل ٢٠٠٥

العدد	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد
٤	الإعداد لشغل الوظائف القيادية (مدير عام) الدورة الثانية	٢٠٠٥/٥/١١ - ٤/٢
١	مهارات تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد خطط التدريب	٢٠٠٥/٤/٦ - ٤/٢
٢	محاسبة التكاليف لغير المحاسبين	٢٠٠٥/٤/٦ - ٤/٢
٣	إدارة المشروعات في ظل التخصصية	٢٠٠٥/٤/٦ - ٤/٢
٤	مفاهيم وتطبيقات شبكات المعلومات	٢٠٠٥/٤/٦ - ٤/٢
٥	نظم المعلومات المحاسبية	٢٠٠٥/٤/٦ - ٤/٢
٦	إعداد المدرب المتميز	٢٠٠٥/٤/١٣ - ٤/٩
٧	المهارات التسويقية للمشروعات الصغيرة	٢٠٠٥/٤/١٣ - ٤/٩
٨	الإصحاح المحاسبي وبرامج الهندسة المالية	٢٠٠٥/٤/١٣ - ٤/٩
٩	إدارة محافظ الأوراق المالية	٢٠٠٥/٤/١٣ - ٤/٩
١٠	البرنامج التخصصي لمصممي مواقع وصفحات الإنترنت	٢٠٠٥/٤/١٣ - ٤/٩
١١	الأساليب الكمية في إدارة الإنتاج	٢٠٠٥/٤/١٣ - ٤/٩
١٢	إدارة المستودعات ومراقبة المخزون	٢٠٠٥/٤/١٦ - ٤/١٦
١٣	تقنية مهارات التفاوض الاقتصادي	٢٠٠٥/٤/١٦ - ٤/١٦
١٤	تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS	٢٠٠٥/٤/١٦ - ٤/١٦
١٥	المهارات العملية للبالغ المحترف	٢٠٠٥/٤/١٦ - ٤/١٦
١٦	المهارات المالية والمحاسبية للإدارة العليا	٢٠٠٥/٤/١٦ - ٤/١٦
١٧	إدارة المراسم والبروتوكول	٢٠٠٥/٤/٢٧ - ٤/٢٣
١٨	نظم المحاسبة في المنشآت البروقية	٢٠٠٥/٤/٢٧ - ٤/٢٣
١٩	البنوك الشاملة	٢٠٠٥/٤/٢٧ - ٤/٢٣
٢٠	السلامة والصحة المهنية	٢٠٠٥/٤/٢٧ - ٤/٢٣
٢١	أثر تغيير الثقافة على أداء المنظمات	٢٠٠٥/٥/٤ - ٤/٣٠
٢٢	أساليب المحاسبة الإدارية	٢٠٠٥/٥/٤ - ٤/٣٠
٢٣	التنظيم التقني لمقود نقل التكنولوجيا	٢٠٠٥/٥/٤ - ٤/٣٠

برامج شهر مايو ٢٠٠٥

العدد	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد
١	إدارة الجودة الشاملة	٢٠٠٥/٥/١١ - ٥/٧
٢	المحاسبة عن الأصول الثابتة وإهلاكاتها	٢٠٠٥/٥/١١ - ٥/٧
٣	نظم الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء في البنوك	٢٠٠٥/٥/١١ - ٥/٧
٤	فن الممارسة الفعالة للعلاقات العامة	٢٠٠٥/٥/١١ - ٥/٧
٥	المحاسبة في المنشآت السياحية والفندقية	٢٠٠٥/٥/١١ - ٥/٧



#	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد	المدة
٦	الضوابط لقانونية للمعاملات الإلكترونية	٢٠٠٥/٥/١١ - ٥/٧	أسبوع
٧	اقتصاديات لشراء والتخزين	٢٠٠٥/٥/١٨ - ٥/١٤	أسبوع
٨	معايير المراجعة المصرية ومعايير السلوك المهني	٢٠٠٥/٥/١٨ - ٥/١٤	أسبوع
٩	الأساليب الفعالة للاستعلام عن العملاء	٢٠٠٥/٥/١٨ - ٥/١٤	أسبوع
١٠	نظم المعلومات الأمنية	٢٠٠٥/٥/١٨ - ٥/١٤	أسبوع
١١	تنمية مهارات التفاوض وإبرام العقود	٢٠٠٥/٥/٢٥ - ٥/٢١	أسبوع
١٢	تصميم وتطوير نظام للتكاليف	٢٠٠٥/٥/٢٥ - ٥/٢١	أسبوع
١٣	أساليب اكتشاف وتزيف العمليات للبنوك وشركات المرافقة	٢٠٠٥/٥/٢٥ - ٥/٢١	أسبوع
١٤	الأمس الفنية للتحقيقات الأمنية	٢٠٠٥/٥/٢٥ - ٥/٢١	أسبوع
١٥	الأساليب الحديثة في إدارة المشروعات	٢٠٠٥/٦/١ - ٥/٢٨	أسبوع
١٦	معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية	٢٠٠٥/٦/١ - ٥/٢٨	أسبوع
١٧	الاستثمارات في بورصة الأوراق المالية	٢٠٠٥/٦/١ - ٥/٢٨	أسبوع
١٨	الأساليب القانونية الحديثة لتوصيف الوظائف	٢٠٠٥/٦/١ - ٥/٢٨	أسبوع

برنامج شهر يونيو ٢٠٠٥

#	اسم البرنامج	تاريخ الانعقاد	المدة
١	مهارات السكرتارية وإدارة المكاتب	٢٠٠٥/٦/٨ - ٦/٤	أسبوع
٢	تنمية مهارات مسؤولي التدريب	٢٠٠٥/٦/٨ - ٦/٤	أسبوع
٣	أساليب إدارة التكلفة	٢٠٠٥/٦/٨ - ٦/٤	أسبوع
٤	تنمية مهارات إدارة الاجتماعات	٢٠٠٥/٦/١٥ - ٦/١١	أسبوع
٥	التخطيط الإستراتيجي	٢٠٠٥/٦/١٥ - ٦/١١	أسبوع
٦	معايير المراجعة المصرية	٢٠٠٥/٦/١٥ - ٦/١١	أسبوع
٧	اقتصاديات لشراء والتخزين	٢٠٠٥/٥/١٨ - ٥/١٤	أسبوع
٨	معايير المراجعة المصرية ومعايير السلوك المهني	٢٠٠٥/٥/١٨ - ٥/١٤	أسبوع
٩	الأساليب الفعالة للاستعلام عن العملاء	٢٠٠٥/٥/١٨ - ٥/١٤	أسبوع
١٠	نظم المعلومات الأمنية	٢٠٠٥/٥/١٨ - ٥/١٤	أسبوع
١١	تنمية مهارات التفاوض وإبرام العقود	٢٠٠٥/٥/٢٥ - ٥/٢١	أسبوع
١٢	تصميم وتطوير نظام للتكاليف	٢٠٠٥/٥/٢٥ - ٥/٢١	أسبوع
١٣	أساليب اكتشاف وتزيف العمليات للبنوك وشركات المرافقة	٢٠٠٥/٥/٢٥ - ٥/٢١	أسبوع
١٤	الأمس الفنية للتحقيقات الأمنية	٢٠٠٥/٥/٢٥ - ٥/٢١	أسبوع
١٥	الأساليب الحديثة في إدارة المشروعات	٢٠٠٥/٦/١ - ٥/٢٨	أسبوع
١٦	معايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية	٢٠٠٥/٦/١ - ٥/٢٨	أسبوع
١٧	الاستثمارات في بورصة الأوراق المالية	٢٠٠٥/٦/١ - ٥/٢٨	أسبوع
١٨	الأساليب القانونية الحديثة لتوصيف الوظائف	٢٠٠٥/٦/١ - ٥/٢٨	أسبوع



## دكتور / حسن حسنى محمد حسن حسنى

مصر منهم للكاتبين محمد لطيف (خاله وحماه فيما بعد) والكاتبين على حسنى (عمه) والكاتبين مصطفى لطيف (خاله الصغير) كما شجعه على ذلك والده رحمه الله الذي كان يشجعه دائماً على مواجهة التحديات والإيمان بالله وتنمية ثقافته العامة وممارسته الرياضية بشئى أنواعاً . وعلى الرغم من أن دخوله كلية التجارة كان يخالف رغبة والده في دخول كلية للزراعة.

وكلفت دراسته بكلية التجارة جامعة عين شمس برغبته وحبها بمثابة مرحلة جديدة في حياته العلمية والأكاديمية، حيث ارتفع أدؤه في فرق كرة القدم والكرة الطائرة والهوكي على مستوى الجامعات فضلاً عن تفوقه العلمي في الدراسة، حيث احتل المركز الرابع والخامس تقريباً خلال سنوات الدراسة حتى حقق المركز الأول في الترتيب خلال الفصل الدراسي الثاني في مرحلة البكالوريوس على مستوى دفعة الكلية سنة ١٩٥٨ وعددها ٣١٤ طالباً . إلا أن الكلية فضلت تعيين الحاصل على المركز الأول في الفصل الدراسي الأول. مما جعل أسكنته رحيم الله الدكتور محمد بلبع والدكتور إبراهيم هميم بتعيينه باحثاً بالهيئة العامة للتصنيع في سبتمبر ١٩٥٨ مع زميله ( يسرى خضر ومحمد طليل ) بمكافأة مجزية جداً في ذلك الوقت ( ٣٥ جنيهاً شهرياً بالمقارنة لمربع الحكومة وقره ١٢,٥ جنيهاً ) مع إرسالهم في ملحة الاتحاد السوفيتي للحصول على درجة الدكتوراه .

إلا أن الحظ جانيه مرة أخرى حين صدر قرار من المشير عمر بتجديد جميع خريجي الجامعات دفعة ١٩٥٨ على الرغم من أن القوانين في ذلك الحين كانت تسمح بتأجيل التجديد لطلبة الدكتوراه وإعفاؤهم بعد حصولهم على الدرجة إلا أن البيروقراطية الإدارية رفضت السماح له باستلام العمل، وبالتالي ضاعت عليه فرصة العمل وفرصة

من مواليد القاهرة في ١٩٣٧/٣/١٣ نشأ بحي القلعة وعاش أحداث مصر للجسم صبيّاً وطالباً بمدرسة المنيرة الابتدائية حيث كان ترتيبه الرابع في الشهادة الابتدائية على مستوى المملكة المصرية سنة ١٩٤٨ ثم التحق بمدرسة الخديوي إسماعيل الثانوية حيث قضى بها ست سنوات وحصل على شهادة الثقافة ثم شهادة التوجيهية سنة ١٩٥٤ القسم العلمي ، وكان خلال فترة دراسته الثانوية من أبرز طلاب المدرسة في الشعر والخطابة ورياضة كرة القدم خاصة بعد أن رسب في السنة الأولى الثانوية في اللغة العربية نتيجة إخفاقه في كتابة موضوع الإنشاء الإجباري في شرح الأبيات الشعرية التالية :

في امتحان الدور الأول :

إِذَا كَانَتْ النُّفُوسُ كَيْفَاراً نَبَّيْتُ فِي مَرَادِفِ الْخُضْرَانِ  
فِي امْتِحَانِ الدُّورِ الثَّانِي :

إِنَّمَا أَلْمَمْتُ لِلْخُضْرَانِ مَا نَبَّيْتُ فَإِنْ هُمْ ذَهَبَتْ لِحُلُقُهُمْ ذَهَبُوا  
وكان ذلك دافعا له أن يتعمق في دراسة الأدب والشعر العربي القديم والحديث وقراءة معظم الروايات لكبار الأدباء وذلك إلى جانب شغفه بالعلوم الرياضية والكيمياء والطبيعة والتاريخ. وبعد حصوله على شهادة التوجيهية قرر الالتحاق بكلية التجارة جامعة إبراهيم (عين شمس حالياً) على الرغم من أن الفرصة كانت متاحة لدخوله كليات العلوم والهندسة والزراعة إلا أنه فضل كلية التجارة تيمناً وتشبهاً بأحد أقرانه الذي يعتبر أصغر الخريجين سناً من كلية التجارة جامعة القاهرة حتى الآن وهو الأستاذ حافظ مصطفى راغب رئيس جمعية المحاسبين والمراجعين حالياً ، بالإضافة إلى أن التحاقه بكلية سوف يتيح له ممارسة رياضة كرة القدم بالكلية مع بعض مشاهير الكرة في ذلك الحين خاصة وأنه من عائلة رياضية معظم أفرادها من مشاهير الرياضة في

(\*) يهدف هذا الباب إلى عرض السيرة الذاتية لكبار العلماء الذين أثروا حياتنا بأعمالهم البارزة التي تعتبر مصليح الهدية لكل طالب علم يبحث عن الملل والفقر، ويسمى المسير على درب هذه العلامات المضنية. [العلماء ورثة الأنبياء ...] صدق رسول الله (صلى الله عليه وسلم).



دراسة الدكتوراه.

ويقسم إلى إدارت مركزية مختلفة منها الإدارة المركزية لمتابعة تنفيذ الخطة وتقييم الأداء برئاسة المحرم المهندس / عادل حسن ليتبعها إدارت عامة مختلفة كل منها يختص بنشاط أو قطاع معين يتم مراجعته بفلسفة جديدة يشارك فيها المحاسب والمهندس والطبيب والاقتصادي... الخ ؛ كل بحسب تخصصه ليقيم نموذجاً جديداً للمراجعة لاقي نجاحاً كبيراً حيث ساهم شخصياً على الرغم من سفره وحادثة درجته الوطنية في تصميم نظم المتابعة وتقييم الأداء . ثم شارك ببعض الجهد في تقديم بعض الأفكار واقتراح بعض الحسابات عدد وضع وتطبيق النظام المحاسبي الموحد خاصة بعد ما أصبح المدير الفني للمكتب الفني للإدارة المركزية وهو بالدرجة الخامسة الوظيفية.

وكان عطائه ومساهمته وخلقه ومعاملته مع جميع الرؤساء محل تقدير أئبه وشخصي كبير منحه مزيداً من الثقة والتقدم بتشجيع مبشر ومستمر من المهندس / سمير حلمي والمهندس / عادل حسن ( رئيساً للجهاز فيما بعد ) ، والدكتور / بسري مصطفى ( وزير الاقتصاد الأسبق ) ، والأستاذ / مرسى فهمي وكيل الجهاز، والدكتور / إبراهيم سعد الدين والأستاذ / فولاد عبد الوهاب ( نائباً لرئيس الجهاز ) ، والأستاذ / محمد حسن طه والمهندس / عبد الحميد أبو زيد والمهندس محمود خضر، والسادة المحاسبين الكبار حافظ راغب ومصطفى شوقي وعبد السلام المعزاوي .

وعلى التوازني كان مداوماً على دراسة تمهيدى للماجستير لمدة سنتين ( ٦٢ - ٦٣ ) بكلية التجارة جامعة عين شمس؛ حيث كان ترتيبه الأول على دفعته في كل من السنتين. ولكن نتيجة لثغرت أحد الأستاذة بكلية هندسة دون أي مبرر وحصوله على درجة مقبول في مادته مع درجة الامتياز في باقي المواد الأخرى حطته عازفاً عن استكمال مسيرته الأكاديمية في مصر ومفضلاً الانتظار للفرصة الخارجية خاصة بعد أن حصل على قبول مبدئي من جامعة لندن دون تقديم أية مساعدات أو منح مالية .

ومع استمرار نجاحه وقلته الفرصة لحضور ندوة عن التنمية الزراعية تحت رعاية منظمة الأغذية والزراعة التابعة الأمم المتحدة سنة ١٩٦٥ م. حيث قدم بحثاً عن

كما واجه نفس المصاعب بعد أن تم اختياره للعمل في بنك مصر وفي الهيئة العامة للنقل البحري وكان ترتيبه متقدماً على جميع المرشحين وبلقائي سلم بالأمر الواقع ليردئ الخدمة العسكرية لمدة سنة ونصف بملاح للمشاة حيث التحق بملتبخ الجيش في كرة القدم وأثناء ذلك مارس هواية كان لها أكبر الأثر على ثقافته وأخلاقه وعلاقته عندما نظم دروساً مجالية في اتحاد المشاة الرياضي لجميع الطلاب المتقنين أو الراسبين في بعض المواد بكلية التجارة وفصلوا قضاء فترة الرسوب في مرحلة التجنيد ومع قرب انتهاء فترة تجنيده تقدم لامتحانات وزارة الخارجية المصرية لطلب ملحقين ونجح وكان ترتيبه الأول ولم يستطع استلام العمل لتجنيدته ؛ وإن خُفِضت له الوظيفة بامتناعش شديد من جانب المسؤولين بالوزارة مما جعله يفضل استلام العمل بديوان المحاسبة بعد اختياره للتعين من أوائل الخريجين الشرة لكليات التجارة في مصر .

وهكذا بدأت حياته الميدانية في مايو ١٩٦٥ كمراجع بديوان المحاسبة لمدة شهرين تقريباً ثم تقرر تعيينه مفتشاً للديوان بالهيئة العامة لتعمير الصحارى لأول مرة في تاريخ الجهاز ( حيث كان من المعتاد أن يظل مراجعاً داخلياً بالجهاز لمدة خمس سنوات ) نتيجة اكتشافه اختلاصاً كبيراً من واقع مراجعة بعض المستندات ومطابقتها مع بعضها في تواريخ مختلفة ثم تكليفه ببعض المهام الكبرى باعتباره متخصصاً في الحسابات التجارية والحكومية في بعض مؤسسات القوات المسلحة والمصالح الحربية ومشروع وادي للظرون حيث أهد تقريراً انتقد فيه أسلوب العمل بديوان المحسابات وضرورة البعد عن المراجعة المستندية بل لابد من استكمالها ببعض البحوث الفنية الهندسية والإدارية بما يمكن من مقارنة الإنجازات المحققة بالمبالغ المنصرفة ولدى رفع هذه المذكرة لأحد المسؤولين الكبار بالجهاز تم استدعاؤه وتوجيه اللوم له لحدافته سنة وخبرته ولتفاديه لنظم مستقرة وتشريعات حاكمة .

وبإشاء الله سبحانه وتعالى لن ينصره سنة ١٩٦٣ بإعادة تشكيل جهاز المحاسبة ليصبح الجهاز المركزي للمحسابات



أسبوعين تقريباً محرراً عن أسفه الشديد لما حدث من تأخير ومرشحاً إياه في ضوء كفايته وقدراته وإصراره خيرياً مساعداً في التمويل بمنظمة FAO لمدة سنة شهور على مشروع High yielding varieties بالهند وهو أكبر مشروع زراعي تنموي في قارة آسيا خلال السنينات والسبعينات وبعد مشاورات عديدة واسترشادية قرر السفر مع لختيار اثنين من زملائه كخبيرين مساعدين له إلى الهند في ١٩ مايو ١٩٦٩ وكانت المرحلة وما تلاها من أحداث ونجاحات وإنجازات بمثابة بداية الفرج ومفتاح الخير والنجاح والتوفيق لما حققه من إنجازات فيما بعد كان من أهمها :

- حصوله على جائزة بحثية كبرى في الهند لمدة خمس سنوات لتمويل أنشطته البحثية TATA Scholar ship.
- قبوله طالباً لدراسة الدكتوراه بجامعة دلهي Delhi School of Economics تحت مظلة ال commonwealth باعتبارها مقبولة في London School of Economics حيث أنهى دراسته على حصله للخص في يناير ١٩٧٢.
- مشاركته في عدد من الندوات الدولية والاسيوية معبراً عن اتجاهات التنمية وتقييم المشروعات ومراجعة الإنجازات في الدول النامية .
- اختياره خيرياً بالأمم المتحدة ( بمنظمة اليونيدو ) بمجرد حصوله على الدكتوراه ثم تكليفه بإعداد دليل لتقييم المشروعات الصناعية للدول العربية بمشاركة مجموعة من الخبراء العرب والأجانب سنة ١٩٧٤ .
- تعيينه خيرياً بمنظمة اليونيدو للعمل في عدن بالوحدة الاستشارية للحكومة.
- اختياره محاضراً ممثلاً لليونيدو لتدريب الكوادر المصرية على إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات بعد إعلان الانفتاح الاقتصادي ١٩٧٥.
- اختياره منسقاً للدراسة التي أعدها منظمة الأمم المتحدة لتنشيط وإعادة معاملات سوق المال في مصر مع فريق من خبراء الأمم المتحدة ١٩٨٠.
- اختياره منسقاً للمؤتمر الدولي لتنمية أسواق المال سنة

منجزات ومشاكل خطط التنمية الزراعية في مصر لاقت قبولاً واستحساناً كبيراً تجسدت في النهاية باستلامه خطاباً من منظمة الأغذية والزراعة بمنحه منحة من الأمم المتحدة لمدة ثمانية شهور للدراسة في هولندا في Institute of Social Studies كما فوض في اختيار اثنين من زملائه للسفر معه بذات الشروط. وكانت فرحة غامرة غير متوقعة له ولرؤسائه وزملائه بالجهاز. إلا أن الحواجز البيروقراطية افترست الفرحة مرة أخرى بحجة أن المنحة من جهة أجنبية ولابد من الإعلان عنها لجميع المواطنين واختيار الأفضل على مستوى الجمهورية ولابد أن تتولى ذلك الإدارة العامة للبيانات أو الجهاز المركزي للمحاسبة بعد موافقتها. وبالتالي بدأت مسيرة جديدة للكفاح والمجادلة والتسلط للبيروقراطي حتى تم تنظيم المسابقة وتم اختيار ستة مرشحين غيره ( ثلاثة أساسيين وثلاثة احتياطيون ) حيث تم استبعاد بحجة عدم تولده بسبب قضاء إجازة شهر الفصل بعد زواجه في أسوان. وكانت المفاجأة أن رفضت منظمة الـ FAO هذه الترشيحات بخطاب رسمي للخارجية المصرية فأعيد الاختيار مرة أخرى وتم ترشيحه كأحد الاحتياطيين بشرط مثول جميع المرشحين لامتحان في اللغة الإنجليزية تنظمه وزارة الخارجية وبالفعل تم الامتحان ولم ينجح غيره ، وبالتالي تمطل الاستقالة من المنحة لحين نجاح بعض المرشحين الذين تم رسوبهم عدة مرات حتى بدأت نسخة ١٩٦٧ واتحدت المراسلات خلسة وأن هولندا كانت متحيزة تماماً لإسرائيل واختفى الأمل إلى أن حضر وزير خارجية هولندا إلى مصر لبعض المسائل السياسية ، وعلم الدكتور حسن من الجرائد بقومه وحاول مقابلته دون جدوى فكتب له خطاباً شارحاً الأمر مستفسراً عن الموقف وكان الرد عظيماً بعد ثلاثة أسابيع بأن المعهد في انتظار لقومه مع زملائه في أكتوبر ١٩٦٨، وبدأ يستعد لذلك حتى فوجئ بخطاب من مدير للتدريب بالمنظمة ( اكتشف بعد ذلك بأنه إسرائيلي ) بأن المعهد لم يقبل أوراقه وسيعرض أمره مرة أخرى سنة ١٩٦٩. وإزاء هذه المتناقضات أرسل خطاباً مفصلاً مرفقاً به الخطابين المتعارضين لرئيس منظمة FAO مستر Mr.G. Mollette الذي قام مشكوراً بالرد عليه خلال



١٩٨٣.

حتى نوفمبر ١٩٩٤م.

- ٥- عضو مجلس إدارة شركة إيفانكو ثم العضو المنتدب.
- ٦- عضو مجلس إدارة شركة مصر للاستثمارات المالية (١٩٨٢ - ١٩٨٤م).

تعيينه خبيراً في دراسة وإعداد بعد المشروعات ، مثل :

- ١- خبير مشارك في دراسة وإعداد مشروعات قوانين للشركات وسوق المال والضرائب وتطوير القطاع العام.

- ٢- خبير استشاري في تطوير مرفق مياه القاهرة الكبرى مع مؤسسة Black & Viche.

ومن أهم ما حققه من إنجازات على المستوى الإقليمي :

- تعيينه خبيراً لعدة منظمات عربية ، ومنها :
- ١- خبير تخطيط وتمويل المشروعات العربية المشتركة بمجلس الوحدة الاقتصادية العربية ١٩٧٧ - ١٩٧٩م.
- ٢- خبير التمويل وتقييم بعض المشروعات العربية في الكويت والأردن والمغرب وتونس واليمن IDCAS.
- ٣- خبير المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

ومن أهم ما حققه من إنجازات على المستوى الدولي :

- تأليف وإعداد دليل للتقييم والمفاضلة للمشروعات الصناعية في الدول العربية الصادر عن منظمة اليونيدو ومركز الدول العربية للتنمية للصناعة ( إيد كاسي ) .
- تأليف وإعداد دليل تقييم المشروعات العربية المشتركة ( إيد كاسي ) .
- تأليف وإعداد دليل تقييم مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لوزارة التخطيط المصرية.
- اختياره وتكريمه بمعرفه هيئة فولبرايت الأمريكية من أخصن ثلاث قيادات إفريقية على مستوى مصر سنة ١٩٨٦م، مع الأستاذين سلامة أحمد سلامة رئيس تحرير الأهرام ، والممستشار للجوئقي محافظ الإسكندرية الأسبق.
- اختياره كأحد أفضل ٢٥ خبيراً في مجال أسواق المال على المستوى العالمي في ندوة نظمت سلازبورج بالنمسا ١٩٨٨م بمناسبة مرور ٢٥٠ عاماً على إنشاء قصر

- مشاركتة في عديد من اللدوات العالمية والعربية عن تقييم المشروعات وأسواق المال ومداخل ومشاكل التنمية والاستثمار وإنشاء وتنظيم المناطق الحرة خلال فترة الثمانينات والتسعينات.

ومع نوالي مراحل الانفتاح والإصلاح الاقتصادي ذاعت شهرته وزاد عطائه العلمي والمهني ، حيث تولى المناصب والمسئوليات العالية بعد تعيينه أستاذاً بقسم الاقتصاد بالمعهد القومي للتنمية الإدارية ( أكاديمية السادات للعلوم الإدارية سابقاً).

ومن أهم ما حققه من إنجازات على المستوى المحلي :

- تعيينه عييداً ثم نائباً لرئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية لمدة تسع سنوات متصلة منذ يونيو ١٩٨٨م.
- تعيينه مستشاراً لعدة هيئات ووزارات ، ومنها :
- ١- مستشار الاستثمار والتمويل لبعض الشركات.
- ٢- مستشار بنك الاستثمار القومي ( في مجال تمويل المشروعات وإصدار وإدارة السندات ) .
- ٣- مستشار الهيئة العامة للاستثمار والهيئة العامة لسوق المال خلال السبعينات والثمانينات.
- ٤- مستشار وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية عام ١٩٨٠ - ١٩٨٤م.
- ٥- مستشار وزير الاستثمار والتعاون الدولي ١٩٨٢ - ١٩٨٤م.
- ٦- مستشار التمويل وإعادة الهيكلة المالية لعدد من الشركات الصناعية والزراعية والتجارية.
- مشاركتة كرئيس وعضو فعال لبعض مجالس إدارة العديد من الشركات والبنوك ، ومنها :
- ١- رئيس مجلس إدارة البيت الاستثماري العربي الدولي.
- ٢- عضو مجلس إدارة الشركة القابضة للغزل والنسيج.
- ٣- عضو مجلس إدارة الشركة المصرية لإعادة التأمين ( من ذوي الخبرة منذ ١٩٨٧ وحتى الآن).
- ٤- عضو مجلس إدارة بنك التجاريون ( من سنة ١٩٨٨



سالزبورج.

- اختياره كأحد الخبراء لأولين ذوي المكافئة الطمينة والمهنية في مجال الاستثمار والتأمين وللتمول بالموسوعة البريطانية وموسوعة مصلحة الاستعلامات المصرية.

- تعيينه خبيراً لتخطيط وتقييم المشروعات المشتركة بمجلس الوحدة الاقتصادية العربية والمنظمة العربية للعلوم الإدارية.

- رئسته عدة مرات لوفود الهيئة العامة لسوق المال لدى البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومؤسسة التمويل الدولية.

- اختياره بواسطة مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية بأكاديمية البحث العلمي لإعداد دراستين عن مناخ الاستثمار وعن مداخل تنمية معاملات سوق المال في مصر.

- تعيينه المدير التنفيذي لصندوق تشجيع الاستثمارات الخاص في مصر Pie Funnel الممول جزئياً من هيئة المعونة الأمريكية.

- اختياره خبيراً بالأمم المتحدة لتقييم وتطوير المكتب الفني لقطاع الأعمال العام في النصف الثاني من التسعينات.

ويعمل حالياً الأستاذ الدكتور / حسن حسني عميداً للمعهد العالي للعلوم الإدارية، بالإضافة إلى كونه أستاذاً متفرغاً بأكاديمية الدراسات، ومزاولاً لعمله المهني كمحاسب قانوني، وخبير بالأمم المتحدة ومستشار للاستثمار والتقييم وأسواق المال.





# البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، محكمة

قسمة اشتراك

الاسم :  
العنوان :  
هاتف :  
البريد الإلكتروني :

قيمة الاشتراك السنوي (شاملة أجور الإرسال البريدي العادي)

الأفراد	المؤسسات	الاشتراكات السنوية:
٦٠ جنيه مصرياً	١٥٠ جنيه مصرياً	١ - جمهورية مصر العربية:
٤٠ دولاراً	١٠٠ دولار	٢ - الدول العربية والأجنبية:

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التي تزيد على أربع سنوات

ترسل هذه القسيمة مرفقة بشيك بقيمة الاشتراك / الاشتراكات باسم السيد رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢  
لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بمركز البحوث والمعلومات ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

البريد الإلكتروني

Website : [www.sams-ric.edu.eg](http://www.sams-ric.edu.eg)  
e-mail : [ric@sams-ric.edu.eg](mailto:ric@sams-ric.edu.eg)  
[info@sams-ric.edu.eg](mailto:info@sams-ric.edu.eg)

مقترحات وشكوى :  
.....  
.....  
.....



# في هذا العدد

## أولا افتتاحية العدد :

- ★ دور التنمية البشرية في دعم ورقع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة  
أ.د/ هدى صفار  
رئيس أكاديمية السادات
- ★ العلاقة بين التنمية المحلية والتمويل المحلي  
أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد  
عند مركز البحوث والمعلومات

## ثانياً بحوث مُحكمة :

- ★ ترشيد التكاليف والأنشطة بسلسلة القيمة مدخل للقيمة المضافة بمنظمات الأعمال  
د. محمد رأفت محمد رشاد
- ★ دراسة اقتصادية على محصول القمح باستخدام تكنولوجيا حفظ الأغذية بالإشعاع  
د. إيمان محمد حسن
- ★ مرنات القطاع الخاص في خريجي قسم علوم الحاسبات بجامعة الملك عبد العزيز  
د. كمال بن منصور جمبي
- ★ منهجية "إدارة الجودة الاستراتيجية" التحول العلمي الحديث في بناء الجودة التنافسية  
د. هاني عبد الرحمن العمري
- ★ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات قطاع الصناعات الغذائية  
د. إجلال إبراهيم مبروك
- ★ جمهورية مصر العربية  
زيادة لكفاءة للتنمية للثروة لشامية والرغبة كمحصول رئيسي باستخدام تقنية  
د. إيمان محمد حسن
- ★ حفظ الأغذية بالإشعاع

Students Perspective on Incorporating Professional Certification in MIS Undergraduate Database Courses

PhD. Mohamed Magdy Kabeil

Air Pollution Challenges & Public Policy Responses in Egypt

Dr. Sherifa Fouad Sherif

Triple Bottom Line Reporting

Dr. Mahmoud T. A. El Ghazaly

## ثالثاً ملخصات الرسائل :

- ★ دور بحوث السوق والتسويق في تحديث الإدارة في ظل  
إعداد : د. إبراهيم عبد الجواد جعفر  
العولمة مع التطبيق على بعض البنوك العاملة في مصر
- ★ تفويم دور العلاقات العامة في تكوين صورة مخابية للمنظمة  
إعداد : فائق الشوربجي  
لدى عملاتها في قطاع التشييد بالتطبيق على شركات  
المقاولات الرئيسية
- ★ تنمية الصادرات المصرية في ضوء متطلبات الجودة  
إعداد : أ. فكري أحمد العبدل
- ★ A Decision Support Model Based On Mobile Agent Concept With Application on Heterogeneous Environments  
By : Dina Abd El Azeem Ghazy

## رابعاً المقالات :

- ★ النظام المحلي الديمقراطية المحلية ودعمها من خلال تفعيل مشاركة المواطنين  
إعداد : أ.د. صلاح صادق  
بالمحليات
- ★ مشاكل ومداخل تفعيل منظومة التسجيل والاستثمار العقاري في مصر  
إعداد : أ.د. حمن حمنى

## خامساً المؤتمرات والندوات :

- ★ مؤتمر مشكلات تطبيق ضريبة المبيعات وإمكانية التحول إلى ضريبة القيمة المضافة ٢٠٠٤/١٠/٢٠
- ★ مؤتمر " آفاق التنمية والإصلاح الإداري في الأفق الثالث ٢٧ - ٢٨ / ٢٠٠٤/٤/٢٠

## إظلاله على الجديد بالأكاديمية

## شخصية العدد :

الأستاذ الدكتور / حسن حمنى

نائب رئيس أكاديمية المعادات الأسبق

